



المنظمة العربية للتنمية الإدارية
جامعة الدول العربية

صنع القرار الجماعي: مفهوم ونموذج تفكير القطيع

Group Decision Making: Groupthink Concept and Model

تأليف
أ.د. أحمد مداوس اليامي

المقر الإقليمي

قاعة القنصل، المأبلة - بحيرة خالد
الشارقة - الإمارات العربية المتحدة

المقر الرئيسي

ص.ب. 2882، بريد الحرية - مصر الجديدة
القاهرة - جمهورية مصر العربية



رئيس التحرير

الأستاذ الدكتور / رفعت عبد الحليم الفاغوري

مدير عام المنظمة العربية للتنمية الإدارية

مدير التحرير

علاء جمال سلامة

رئيس وحدة الدورات والتوزيع
المنظمة العربية للتنمية الإدارية

هيئة التحرير

الأستاذ الدكتور / بسمان الفيصل

مستشار المنظمة العربية للتنمية الإدارية
جامعة الدول العربية

الأستاذ الدكتور / حسين عيسى

عميد كلية التجارة
جامعة عين شمس
جمهورية مصر العربية

الأستاذ الدكتور / عبد الرحمن بن أحمد هيجان

مدير عام الاستشارات
معهد الإدارة العامة - الرياض
المملكة العربية السعودية

الأستاذ الدكتور / عادل محمد زايد

نائب رئيس
جامعة القاهرة
جمهورية مصر العربية

الأستاذ الدكتور / محسن مخامرة

أستاذ إدارة الأعمال
الجامعة الأردنية
المملكة الأردنية الهاشمية

الأستاذ الدكتور / محمد بن يحيى

أستاذ بكلية الحقوق
جامعة محمد الخامس
المملكة المغربية



منشورات

المنظمة العربية للتنمية الإدارية
جامعة الدول العربية

2011

المنظمة العربية للتنمية الإدارية

ص.ب: 2692 بريد الحرية - مصر الجديدة

القاهرة - جمهورية مصر العربية

هاتف: (202)22580006 فاكسميلي: (202)22580077

البريد الإلكتروني: arado@arado.org.eg

Website: www.arado.org.eg

- حقوق الطبع والنشر محفوظة للمنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- عند أي اقتباس من هذا الإصدار يتعين الإشارة إلى المصدر.
- الآراء الواردة بهذا الإصدار لا تعبر بالضرورة عن توجهات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

صنع القرار الجماعي

مفهوم ونموذج تفكير القطيع (*)

ملخص:

يتطرق هذا البحث - بناءً على المنهج الوصفي - لمفهوم ونموذج تفكير القطيع Groupthink كأحد العوائق الرئيسة التي تعترض عملية صنع القرار الجماعي. ويتكون هذا النموذج من ثلاثة أجزاء رئيسية: العوامل التي تسبق تفكير القطيع، أعراض تفكير القطيع، وأعراض عملية صنع القرار المختلة الناتجة عن أعراض تفكير القطيع.

وفي هذا النموذج يقترح (Janis, 1982) أن توافر بعض الظروف السابقة مثل التلاحم العالي بين أعضاء مجموعة صنع القرار يؤدي إلى ظهور أعراض تفكير القطيع مثل تشاطر وهم الإجماع الكامل، ومن ثم ظهور أعراض عملية صنع القرار المختلة ومثال ذلك استقصاء غير كامل لبدائل الحل الممكنة للمشكلة قيد البحث.

وفي الجزء الأخير من هذا البحث تم مراجعة بعض الحالات الدراسية التي أوضحت وجود أو عدم وجود تفكير القطيع في حالات تقريرية مختلفة. كما تم الإشارة إلى بعض الاقتراحات التي من الممكن أن تساعد المنظمات على تخاشي مرض "تفكير القطيع" خلال عمليات صنع القرار الجماعي.

مقدمة:

من أبرز وأهم الوظائف الإدارية في منظمات اليوم هي وظيفة صنع

(*) يشكر الباحث عمادة البحث العلمي بجامعة الملك سعود ممثلة بمركز بحوث كلية إدارة

منهجية البحث:

يعتمد هذا البحث بشكل رئيس على المنهج الوصفي في طرح مفهوم النموذج تفكير القطيع في عملية صنع القرار الجماعي. فقد تم وصف هذا النموذج حسب ما أورده (Janis, 1982)، كما تم مراجعة بعض الحالات الدراسية التي قام بها عدد من الباحثين للبحث في مدى وجود ظاهرة تفكير القطيع بين مجموعات صنع القرارات في القطاعين العام والخاص.

وأخيراً تم استعراض بعض المقترحات التي طرحها "جانيس" لتلافي ظهور مرض تفكير القطيع بين مجموعات صنع القرارات.

طرق صنع القرار الجماعي:

هناك العديد من الطرق والإجراءات التي يمكن استخدامها في عملية صنع القرارات الجماعية في المنظمات. وقد تم تصميم كل واحدة من تلك الطرق للمساعدة على تحسين عملية صنع القرار الجماعي وما ينتج عن تلك العملية. ومن الطرق الشائعة في عملية صنع القرار الجماعي: العصف الذهني، الجدل أو المناقشة بطريقة الحوار، أسلوب الجماعة الاسمية، وأسلوب "دلفاي".

1- العصف الذهني Brainstorming: تتكون هذه الطريقة من مجموعة تقترح أفكاراً أو بدائل حول المشكلة أو الفرصة قيد الدراسة. وعادة ما تكون "حلقة" العصف الذهني مهيكلية إلى حد ما. ففي البداية يتم وصف الحالة قيد الدراسة بالتفصيل حتى يستطيع أعضاء المجموعة تكوين الفهم الكامل عن القضية أو المشكلة قيد البحث.

ومن ثم يقوم قائد أو مسهل المجموعة بالطلب من أفراد المجموعة بطرح الأفكار حول القضية قيد الدراسة، وتسجيل تلك الأفكار على لوحة حائط

واتخاذ القرارات الإدارية؛ حيث يترتب على كل قرار تكاليف وعوائد على المنظمة. وهناك عدة طرق يمكن من خلالها صنع واتخاذ القرارات، ومن أبرز تلك الطرق صنع القرار من قبل فرد معين أو من قبل مجموعة محددة. ولكل من هاتين الطريقتين مزاياها وعيوبها والتي ينبغي أن يعرف عنها الممارسون لعملية صنع واتخاذ القرارات.

وفي هذا البحث تم التركيز على عملية صنع القرار الجماعي وعلى الأخص مشكلة من مشكلات صنع القرار الجماعي والتي تُعرف بتفكير القطيع. وحسب نموذج تفكير القطيع هناك عوامل تسبق ظهور مرض تفكير القطيع البعض منها ناتج عن هيكل مجموعة صنع القرار أو هيكل المنظمة، والبعض الآخر ناتج عن سلوكيات من يقود جماعة صنع القرار.

أهمية البحث:

تتبع أهمية هذا البحث:

أولاً- من ندرة ما كتب باللغة العربية في أساليب صنع القرار الجماعي وربما الغياب التام لما كتب عن مشكلات صنع القرار الجماعي مثل ظهور مرض تفكير القطيع بين مجموعات صنع القرارات. ومن ثم فإن هذا البحث يطرح ويصف مفهوم ونموذج تفكير القطيع حسب ما أورده باحث ومنظر صنع القرارات (Janis, 1982).

وثانياً- المساهمة في تعريف باحثي الإدارة في الدول العربية على هذا النموذج، وتشجيعهم على القيام بالبحوث الميدانية التي تسبر غور مدى وجود ظاهرة تفكير القطيع في مجموعات صنع القرارات سواء في المنظمات العامة أو في منظمات القطاع الخاص.

نواحي الضعف / المناوشة المخالفة Advocacy Devil's: كلنا المنهجيتين تتضمننا إبراز التعارض من خلال النقاش الرسمي. يتم تقسيم مجموعة صنع القرار إلى مجموعتين فرعيتين؛ حيث تقوم كل منهما بتحليل وإيجاد الحل للمشكلة قيد الدراسة. تقوم إحدى المجموعتين الفرعيتين بتطوير توصيات ودعمها بكل الافتراضات، والحقائق والبيانات ومن ثم تقديمها إلى المجموعة الفرعية الأخرى.

إن ما سبق يشير إلى وجه التشابه بين المنهجيتين وما يلي يشير إلى أوجه الاختلاف. ففي منهجية الجدال بطريقة الحوار تقوم المجموعة الفرعية الثانية بتطوير افتراضات عملية تخالف افتراضات المجموعة الفرعية الأولى، ومن ثم تستخدم تلك الافتراضات الجديدة لتكوين توصيات مضادة. وتقوم المجموعتان الفرعيتان بمناقشة افتراضاتهما وتوصياتهما في عملية قد تستمر حتى يتم الاتفاق على مجموعة من الافتراضات يتم على أساسها الاتحاد لتكوين توصيات مبنية على تلك الافتراضات.

أما في منهجية إظهار نواحي الضعف، فهي الجانب الآخر، فتقوم المجموعة الفرعية الثانية بتعريض افتراضات وتوصيات المجموعة الفرعية الأولى للنقد الرسمي، وإبراز عيوبها وإيضاح لماذا لا ينبغي تبنيها دون تقديم بديل.

وتقوم المجموعة الفرعية الأولى بتعديل افتراضاتها وتوصياتها حتى ترضي الاعتراضات المقبولة المقدمة من المجموعة الفرعية الثانية، ومن ثم تقديمها لعملية نقد ثانية. وتستمر هذه العملية حتى تقبل كلنا

أمام المشاركين في هذه العملية. وما يميز هذه الطريقة هو تمييزها بين مرحلتين في عملية صنع القرار الجماعي هما:

- مرحلة توليد الأفكار أو البدائل
- مرحلة تقييم الأفكار أو البدائل.

ففي المرحلة الأولى يتم توليد الأفكار - مهما كانت شاطحة- ومن غير المسموح إصدار أي حكم على تلك الأفكار خلال هذه المرحلة. وبعد أن يتوقف الأعضاء عن طرح أفكار أو بدائل جديدة تبدأ مرحلة تقييم الأفكار أو البدائل (أنظر كمثل سرور والعزاز، 2010؛ Northcraft and Neale, 1990).

ومن الصعوبات التي واجهت طريقة العصف الذهني رغم تحرير انتقاد الأفكار المطروحة حتى يتم الانتهاء من جميع الأفكار، تردد البعض عن طرح أفكاره خوفاً من الحكم المتسرع أو الاستهزاء من قبل الأعضاء الآخرين. وللتغلب على هذه الصعوبة استخدمت بعض مجموعات صنع القرارات ما يُعرف بالعصف الذهني الإلكتروني electronic brainstorming، والذي يمكن الأعضاء من طرح أفكارهم عبر أجهزة آلية مثل البريد الإلكتروني e-mail ولوحة العرض على الشبكة العالمية Online Posting Board أو غرفة النقاش Discussion Room.

ومن خلال هذه الطريقة يتم طرح الأفكار دون الكشف عن هوية المقترح، وهذا يزيد من احتمالية تقديم أفكار فريدة وإبداعية دون الخوف من الحكم المسبق من قبل الآخرين (Gallupe, Dennis, Cooper, Valacich, 1992; Bastianutti and Nunamaker, 1992; Reference for Business, 2009).

المجموعتين الفرعيتين بالافتراضات والتوصيات` Reference for Business, 1986; Schweiger, Sandberg and Ragan, 2009; Schweiger, Sandberg and Rechner, 1989).

3- أسلوب الجماعة الاسمية Nominal Group Technique: يعتبر أسلوب

الجماعة الاسمية عملية صنع قرار مهيكلة يتم فيها اتباع الخطوات التالية:

- يقوم كل عضو بكتابة أفكاره والحلول البديلة بشكل سري ومستقل حول المشكلة قيد الدراسة.

- يقوم الأعضاء بتقديم أفكارهم الواحد تلو الآخر، ويتم تسجيلها على لوحة أو سبورة حائط.

- يتم مناقشة الأفكار فقط من أجل توضيحها، حيث لا يسمح بالتعليقات التقييمية.

- يتبع ذلك إجراء تصويت ينتج عنه ترتيب للأفكار أو بدائل الحل.

ويتم تحديد كيفية إجراء التصويت مسبقاً؛ حيث يصبح البديل الفائز هو البديل المختار (Northcraft and Neale, 1990; Miner, 1979; Reference for Business, 2009).
كثيرة عندما يكون هناك تردد، أو عداؤ أو شخص ذو نزعة تحكمية (Northcraft and Neale, 1990).

4- أسلوب "دلفاي" Delphi Technique: تم تطوير هذا الأسلوب من قبل

شركة "راند" Rand Corporation للحالات التي لا يمكن أن يلتقي فيها أعضاء المجموعة وجهاً لوجه. ويشبه هذا الأسلوب أسلوب الجماعة الاسمية في تخفيف آثار الاختلاف في مستويات المناصب على عملية صنع

القرار. فبدلاً من الطلب الأعضاء كتابة وتسجيل الأفكار وبدائل الحل، يقوم المشاركون في أسلوب "دلفاي" بالإجابة عن سلسلة من الاستقصاءات.

ويمكن أن تعمل المجموعة المشاركة في هذا الأسلوب كما يلي:

- يحدد الاستقصاء الأول الموزع على المشاركين المشكلة أو القضية ويطلب منهم تحديد الحلول لها. ويرى (Mullen, 2003: 44) أنه "حسب بعض المعلقين، يجب أن تكون الدورة الأولى مفتوحة النهاية open-ended تدعو المشاركين لتحديد، كما هو ملائم للدراسة، القضايا، التنبؤات، وجهات النظر، وهلم جرا".

- يقوم منسق المجموعة، ويسمى منسق "دلفاي" Delphi Coordinator، بتلخيص الحلول، ويتم إرسال التلخيص إلى المشاركين في شكل استقصاء ثان، وهو مصمم لتحديد الأمور التي تتطلب توضيحاً وتفكيراً أكثر.

- يتم تقديم نتائج الاستقصاء الثاني إلى المشاركين، ويقومون بتقييم البدائل المطلوبة.

- يتم وضع تقييمات الأعضاء في جدول رقمي وملخص للبيانات والقرار الناتج ثم تعاد إلى المشاركين (عبد الحفيظ، 1981؛ ياغي، 2010؛ Mullen, 2003; Northcraft and Neale, 1990).

مزايا وعيوب صنع القرار الجماعي:

هناك العديد من المزايا لصنع القرار من خلال مجموعة مقارنة مع صنع القرار من خلال فرد واحد. ومن هذه المزايا:

- 1- أن المجموعة مكونة من عدد من الأشخاص ذوي وجوه نظر مختلفة، والذين يستطيعون الإسهام بالأفكار والمقترحات المتباينة. وبعبس الفرد الواحد يوجد لدى المجموعة إمكانية لما يعرف بتجميع المورد Resource Pooling. فمثلا هناك معلومات لدى المجموعة أكثر مما لدى أعضائها كأفراد. وحتى لو كان بعض الأعضاء يعرفون أكثر من غيرهم، فإن فريدة المعلومات لدى الأشخاص الأقل مهارة سوف تملأ فجوات المعلومات لدى الأعضاء الآخرين.
- 2- يستطيع أعضاء المجموعة تحفيز وتشجيع بعضهم البعض. ويطلق على عملية التأثير المشترك هذه التكاف Synergy. فعندما يعمل الأشخاص منفردين فإنهم ينظرون إلى المشكلة أو القضية بطريقة معينة، وربما يكون هذا التكوين العقلي Mindset غير صحيح؛ وبالتالي يخفق الفرد في حل المشكلة. وعندما يكون لدى الأفراد في أي مجموعة هذه النزعة، ربما تساعد وجهات النظر المختلفة أعضاء المجموعة في التغلب على حلولهم الروتينية. فالمعلومات التي يسهم بها أعضاء المجموعة تساعد على تصفية ذهنية العضو أو تغيير اتجاهه ومن ثم تحسن من مساهمة العضو في الحل الجماعي للمشكلة قيد الدراسة.
- 3- تعتبر قرارات الجماعة ليس فقط أكثر قبولا من القرارات الفردية، ولكن أيضا يتم فهمها واستيعابها بشكل أفضل.
- 4- إن فوائد صنع القرار الجماعي ليست مقصورة على مرحلة إيجاد الحلول، ولكن تمتد إلى مرحلة تنفيذ الحلول؛ حيث إن نجاح العديد من الحلول يعتمد على مدى التزام القائمين على تنفيذها (Northcraft and Neale, 1990).
2009, Reference for Business).

- ورغم المزايا العديدة لدمج القرار الجماعي إلا أن هناك بعض العيوب والمشكلات التي تبرز خلال عملية صنع القرار الجماعي. ومن هذه العيوب:
- 1- يتطلب القرار الجماعي وقتاً أطول للوصول إلى قرار مقارنة مع القرار الفردي.
 - 2- كلما كان عدد أعضاء المجموعة كبيراً، كانت العلاقات بين الأعضاء أكبر ومن المحتمل ظهور تحالفات ومن ثم بروز تعارضات أكبر بين أعضاء المجموعة. كما أن هناك العديد من المشكلات التي تبرز خلال مداولات عملية صنع القرار الجماعي ومن أبرزها ما يعرف بتفكير القطيع Groupthink وهو مجال تركيز هذا البحث.
 - وتبرز مشكلة تفكير القطيع في مجموعات صنع القرارات التي تستخدم الاتصال وجهاً-لوجه ولا تطبق القواعد المتبعة في بعض طرق صنع القرار الجماعي السالفة الذكر.
- مفهوم تفكير القطيع:**
- في عام 1972، وبناء على أبحاثه ودراساته في ديناميكية الجماعات، سك (جانيس Janis) مصطلح ووضع الملامح الأولية لنظرية ونموذج تفكير القطيع. وبعد ثلاث سنوات من ذلك العام تم تضمين هذا المصطلح في قاموس "ويستر الجديد Webster's New Collegiate Dictionary". ويعني مفهوم تفكير القطيع حسب هذا القاموس "الامتثال أو الخضوع لقيم وأخلاقيات المجموعة" (Turner and Pratkanis, 1998).
- أما (9: 1982, Janis) فيفترض أن تفكير القطيع يشير إلى "تدهور

تدريجي في الكفاءة الذهنية Efficiency Mental، وفي سير غور الواقع Reality Testing، وفي الحكم الأخلاقي Moral Judgment والتي تنتج عن الضغوط الداخلية للمجموعة In-group Pressures. ويشير إلى أنه قد استخدم هذا المصطلح كطريقة سريعة وسهلة للتعبير عن طريقة التفكير التي يسلكها الأشخاص عندما يكونون منهكين بشكل عميق في مجموعة متلاحمة/ متماسكة Cohesive in-group، وعندما يتغلب كدح الأعضاء نحو الإجماع Unanimity على دافعتهم لتقييم بدائل الحل بشكل واقعي.

نموذج تفكير القطيع:

قبل أن يعرض (Janis, 1982) نظريته ونموذجه عن مفهوم تفكير القطيع كمشكلة من المشكلات التي تعترض صنع القرار الجماعي، طرح سؤالاً فحواه: من الذي يكون عرضة Susceptible لمشكلة تفكير القطيع؟ ويجب عنه بالقول أن تفكير القطيع لا يتعلق بجنسية أو قومية صناعة السياسات العملية Policy-makers of the Nationality، كما شرح ذلك بناء على حالات دراسية من واقع قرارات سياسات عملية في الولايات المتحدة، ولكنه يتعلق بالمبول أو النزعات الشخصية Personality Predispositions. فمثلاً قد يصبح بعض الرؤساء التنفيذيين، مقارنة مع رؤساء تنفيذيين آخرين، معتمدين بشكل أكبر على مجموعة متلاحمة من المستشارين An Inner Circle of Advisors ويضعون لهم معايير معينة غير مكتوبة Group Norms تشجع على الإجماع.

وقد أوضحت الدراسات النفسية اختلافات جوهرية بين الأفراد فيما يتعلق باستجاباتهم للضغط الاجتماعي. فبعض الأفراد ينصاع بشكل مستمر لوجهات

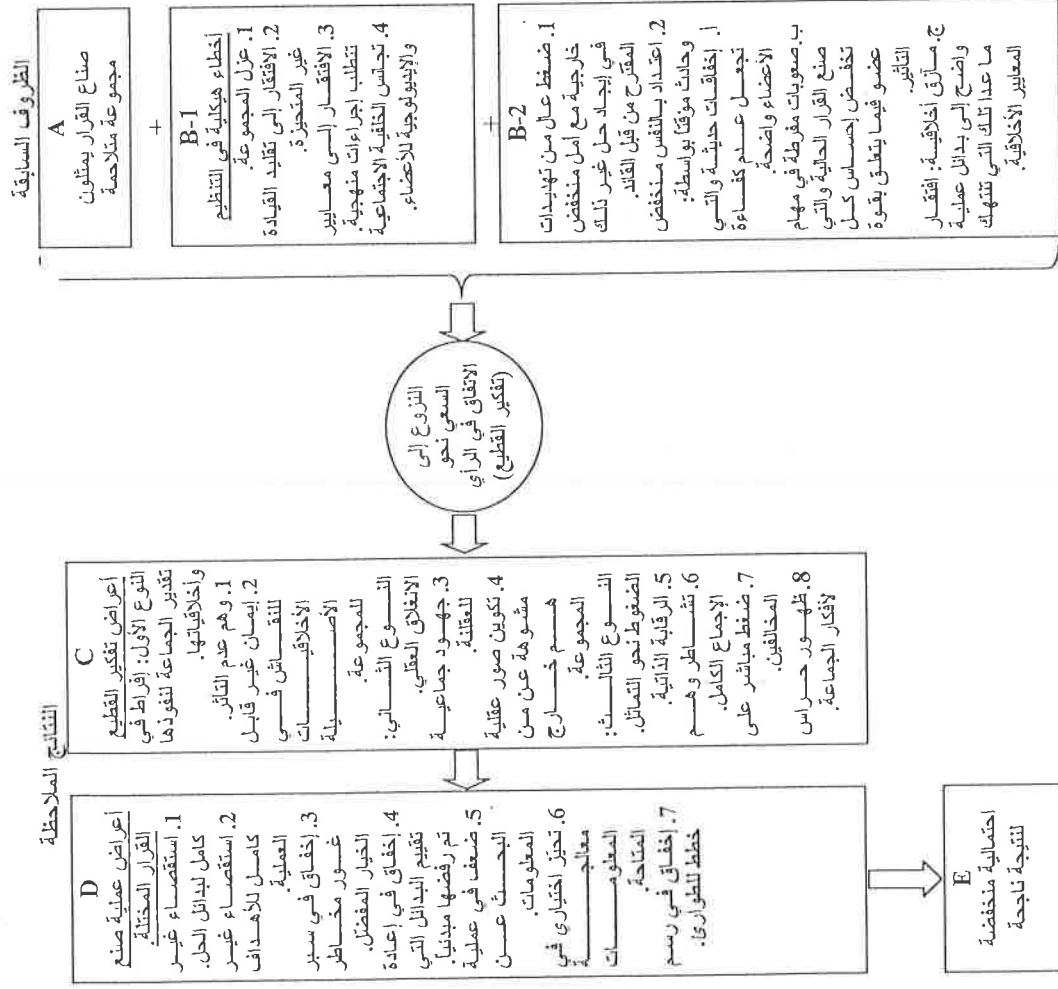
نظر الأكثرية، والبعض الآخر يتسكك بأحكامه الخاصة المستقلة (Hui and 2009, Buchegger). وقد وجدت بحوث الشخصية أن ميول الخضوع أو الامتثال أقوى في الأشخاص الذين يخافون مخالفة الآخرين لآرائهم Disapproval وتعرض آرائهم للرفض Rejection. كما أن الأشخاص ذوي الحاجة إلى الانتماء Affiliative Needs يفضلون الصداقة مع زملاء العمل، حتى ولو لم يكونوا أولئك الأصدقاء أكفاء بشكل عال. فأشخاص كهؤلاء يعطون أولوية للحفاظ على علاقات حميمة، على حساب تحقيق النجاح في مهام العمل المسندة إلى المجموعة.

قد تثبت الدراسات المستقبلية أن أفراد المجموعات الذين يُسرون سمات شخصية واجتماعية معينة بأنهم هم الأكثر استسلاماً لتفكير القطيع. ولكن نادراً ما يتغلب الأشخاص ذوو السمات المشيرة إلى تفكير القطيع على المعانسة المهنية المطلوبة للوصول إلى مناصب تنفيذية عالية.

ومع ذلك، نقتح ملاحظات (Janis, 1982) حول ردة فعل التنفيذيين الناجحين وغير الناجحين عندما يشاركون في ورش عمل في موضوع علاقات المجموعة لمدة أسبوعين أن لا أحد محصن ضد تفكير القطيع. وحتى الأشخاص الذين يعتبرون ذوي اعتداد نفسي Self-esteem عالٍ وقليلي الاعتماد على والخضوع للغير ربما يتم الاستحواذ عليهم من وقت لآخر في "جنون المجموعة Group Madness" والتي تؤدي إلى ظهور أعراض تفكير القطيع. وفي ظل ظروف قاهرة معينة والتي تؤدي إلى تفكير القطيع، ربما يكون كل عضو من أي مجموعة لصنع السياسات العملية، سواء كان نزاعاً بقوة أو بشكل متوسط، عرضة لتفكير القطيع.

وبالتالي فقد تبنى (Janis, 1982) الافتراض العملي ثل بأن كل صناعة السياسات العملية يكونون سريري التأثير أو غير محصنين عندما تعزز الظروف السعي وراء اتفاق الرأي أو الإجماع Concurrence-seeking. وقد أدى به هذا الافتراض إلى توقع أنه عندما يتم اختبار سلسلة من القرارات التي صنعت بواسطة نفس المجموعة - سواء في الحكومة، الأعمال، الطب، القانون، التعليم، أو أي حقل آخر - بحرص على مدى عدة سنوات، فسجد أن نسبة لا بأس بها من أخطاء تلك القرارات تعود جزئياً إلى ميوول تفكير القطيع، إذا كانت المجموعة متلاحمة بشكل كبير أو متوسط.

وبشكل عام يتكون نموذج تفكير القطيع من ثلاثة أجزاء رئيسية (انظر شكل رقم 1). وفي هذه الجزئية سوف يتم شرح هذه الأجزاء حسب ما وضعه (Janis, 1982) خلال وصفه لنظريته ونموذجه المتعلق بتفكير القطيع خلال صنع القرار الجماعي في المنظمات بغض النظر عن القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة.



شكل (1): تحليل نظري لتفكير القطيع

يلخص الشكل رقم (1) الظروف التي تسبق تفكير القطيع (المربعات A، B-1، B-2، وبينما يبين (مربع C) الأعراض التي تكون مرض تفكير القطيع Groupthink Syndrome. كما يعرض (مربع D) الآثار الملاحظة فيما يتعلق بالضعف في جودة إجراءات صنع القرار من قبل

المتبادل Mutual Liking. المشاعر الإيجابية نحو حضور الاجتماعات والقيام بالأعمال المتكررة للمجموعة. ولكن تركيز "لوين" كان على الآثار الإيجابية لتلاحم المجموعة، ولم يبحث في الحالات التي يقوم فيها أعضاء المجموعة المتلاحمة بعمل أخطاء جسيمة ومن ثم يخفون في تصحيح أحكامهم الخاطئة والمشاركة (Janis, 1982).

أما الذي قام بدراسة الآثار السلبية لتلاحم الجماعة فقد كان أخصائي الجماعات ويلفرد بوين Wilfred Bion. وحسب دراسات بوين "فإن كفاءة كل جماعات العمل تتأثر سلباً بوساطة الخرافات والأفكار المغلوطة السابقة للوعي Preconscious Myths and Misconceptions وذلك لوجود الاعتمادية المتبادلة بين الأعضاء. وهذا يعني من خلال تشاطر افتراضات أساسية تحافظ على تماسك المجموعة بغض النظر عن العمل قيد الدراسة (Janis, 1982; Rovio, Eskola, Kozub, Duda and Lintunen, 2009).

وبناء على الجهود التي بذلها "لوين" و"ليون فستنجر Leon Festinger"، و"هارولد كيلي Harold Kelley"، قام "ستانلي سكاتشر Stanley Schachter" وعدد من باحثي علم النفس الاجتماعي بعدد من التجارب العملية والبحوث الميدانية لبحث آثار تلاحم الجماعة. وفي تلخيص لنتائج البحوث التي تمت في الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين فيما يتعلق بالطرق التي يؤثر أعضاء الجماعة المتلاحمة في بعضهم البعض، توصل "دورين كارتررايت Dorwin Cartwright" إلى أن الشواهد تشير إلى ثلاثة أنواع من الآثار الرئيسية (4: Janis, 1982):

- مع بقاء الأشياء الأخرى كما هي، كلما زاد تلاحم الجماعة، هناك

المجموعة، وبين (مربع B) النتيجة التي من المحتمل تكون غير ناجحة لقراراتها.

إضافة إلى ذلك يحتوي هذا الشكل على مقومين إضافيين تم استخلاصهما من الحالة الدراسية المعروفة باسم "واترغيت Watergate" وهما (عنصر 4 في المربع B-1، وعنصر 1 في المربع B-2).

كما يتضمن الشكل مجموعة جديدة من المقومات التي تم استخلاصها من نظرية ديناميكية الاعتداد بالنفس Theory of Self-esteem Dynamics وهي (عناصر 2 أ)، (ب)، و(ج)، في مربع B-2).

وفي ما يلي شرح تفصيلي لمقومات نظرية ونموذج تفكير القطيع في صنع القرار الجماعي.

الظروف التي تسبق تفكير القطيع Antecedent Conditions:

أ- يتكون صنع القرار من مجموعة متلاحمة Decision Makers: Constitute a Cohesive Group

لقد بني (Janis, 1982) مناقشته لهذا الظرف على دراسات "كورت لوين Kurt Lewin" لديناميكية الجماعات، وعلى الأخص تحليله لسلوك المجموعات الصغيرة والتي شدد فيها على أهمية النظر إلى تلاحم المجموعة (Peterson, Owens, Tetlock, Fan, and Martorana, 1998).

ويعني تلاحم المجموعة التقدير الإيجابي للمجموعة من قبل أعضائها، ودافعيتهم للاستمرار في الانتماء إليها. فعندما يكون تلاحم المجموعة عالياً، فإن جميع الأعضاء يعبرون عن التضامن / التماسك Solidarity، والإعجاب

من الأحيان، ومن ثم بشب واضح في نهاية المطاف، من أجل إعادة وحدة الجماعة.

ففي دراسة تجريبية قام بها "ستاني سكاتشر" في النوادي المهيبة في جامعة أمريكية، وتم إعادة تطبيقها بوساطته و عدة متعاونين معه في سبع دول أوروبية، أوضحت بأنه كلما كانت المجموعة متلاحمة، وكلما كانت القضية متعلقة بأهداف الجماعة، زادت رغبة أعضاء الجماعة في رفض أو طرد غير الممتثل. وكما يعزل أعضاء الجماعة أنفسهم عن المنتقدين الخارجيين الذين يشكلون خطراً على الوحدة والروح الحماسية Esprit de Corps للجماعة، فإنهم يتخذون خطوات، غير واعين بذلك في كثير من الأحيان، لمجابهة التأثير التمزقي للمنتقدين من داخل المجموعة والذين يحاولون مهاجمة معايير الجماعة (Janis, 1982).

وبناء على نتائج دراسات "بوين"، يقترح (Janis, 1982) أن المعايير التي يلتزم بها أعضاء المجموعة المتلاحمة ليست دائماً ذات أثر إيجابي على جودة أداء المجموعة. فقد أشارت دراسات في المنظمات الصناعية إلى أنه في حين أن المعايير لبعض مجموعات العمل تعزز الانجاز وفقاً لما يمليه الضمير الحي Conscientiousness والإنتاجية العالية، فإن المعايير لمجموعات عمل أخرى مشابهة تعزز التباطؤ في أداء الأعمال بغرض تحقيق المطالب Slowdowns والأنشطة الاجتماعية التي تخفض الإنتاجية.

وبناء على ما سبق فإنه من الممكن ملاحظة التباين في المعايير التي تسهل أو تعوق الأهداف العملية لمجموعات العمل المتخصصة فسي صنع السياسات العملية في المنظمات الكبيرة.

زيادة في قدرة الجماعة على الاحتفاظ بالأعضاء ي درجة مشاركة الأعضاء في أنشطة الجماعة. وكلما كان تلاحم الجماعة أكبر، زادت سلطتها في جلب الخضوع أو الامتثال لمعاييرها وتلقى قبولاً لأهداف وواجبات مهامها وأدوارها. وأخيراً، تكون الجماعات ذات التلاحم العالي مصدراً لآمان الأعضاء وهذا يخدم لتخفيض القلق/القلق العالي Anxiety ويزيد من الاعتداد بالنفس Self-esteem.

كما قام الباحثون بدراسة الأسباب التي تؤدي إلى تلاحم الجماعة، بمعنى كيف ولماذا تتكون هوية الجماعة وشعورها بالتضامن. فمن المعروف منذ القدم أن تضامن الجماعة يزيد بشكل ملحوظ عندما يواجه مجموعة من الأفراد مصدراً مشتركاً من الضغط الخارجي، ومثال ذلك خطر التعرض للإصابة أو القتل في معركة حربية. وفي الجزئية التالية سوف يتم التركيز على مساهمة الامتثال للمعايير غير المكتوبة للمجموعة في زيادة تلاحمها.

الامتثال لمعايير غير مكتوبة للجماعة Norms Conformity to Group:

لقد أوضحت دراسات النوادي الاجتماعية وغيرها من المجموعات الصغيرة وجود ضغوط للامتثال. فمثلاً عندما يتقوه أحد الأعضاء بشيء خارج خط معايير الجماعة، يقوم باقي الأعضاء أولاً بزيادة اتصالاتهم مع المنشق The Deviant، وتستمر محاولات الأعضاء في التأثير على غير الممتثل حتى يعدل أو يلطف من أفكاره المنشقة أو غير المتجانسة طالما يشعر معظم أعضاء الجماعة بأمل في تغيير رأيه من خلال التحدث معه. ولكن إذا أخفقوا بعد عدة محاولات، فإن مقدار الاتصال المباشر معه ينخفض بشكل ملحوظ. ومن ثم يبدأ أعضاء الجماعة في عزله، بشكل غير واضح في كثير

للحصول على معلومات من الخبراء وتقييمات حاسمة من الآخرين داخل المنظمة.

2- الافتقار إلى تقليد فيما يتعلق بالقيادة غير المتحيزة Lack of a Tradition of Impartial Leadership: في غياب تقاليد قيادية مناسبة، سيجد أي قائد مجموعة صنع سياسات عملية أن من السهل جداً استخدام سلطته ومركزه للتأثير على أعضاء المجموعة للمصادقة على بديل السياسة العملية التي يفضلها بدلاً من تشجيعهم على الولوع في بحث مفتوح وتقييم ناقد.

3- الافتقار إلى معايير تتطلب إجراءات منهجية للتعامل مع مهام صنع القرار the Lack of Norms Requiring Methodical Procedures for Decision-Making Tasks: وهذا يعني أن ليس لدى مجموعة صنع السياسة العملية أي معايير يمكن من خلالها الحكم على مدى منهجية المجموعة في توزيع الأدوار بين أعضائها؛ بحيث تكون هذه الأدوار واضحة ويعرف كل عضو ما هو الدور الذي يلعبه خلال مداولات مجموعة صنع القرار.

ويقترح (Janis, 1982) أن كل الظروف الإدارية والهيكلية الثلاثة السابقة تعمل كموامل تسهيل لظهور مرض تفكير القطيع؛ فكلها تساعد على وجود التفكير الجمعي / القطيعي غير الناقد Collective Uncritical Thinking. وعندما يكون هناك أدنى شك بوجود تلك العوامل في المنظمة، فينبغي التحقق منها قبل أن تبدأ أي مجموعة صنع سياسات عملية مداولاتها في أي قرار سياسة عملية Decision Policy

إن الكثير من الجهد الحديث والموجه نحو دراسة دينامية الجماعة يحاول تحديد أسباب الاختلافات الجوهرية في معايير الجماعة التي تؤدي إلى أداء جيد أو ضعيف في المهام الموكلة إلى المجموعات، وعلى الأخص المهام المتعلقة بصنع القرارات. ومن بين الظواهر التي تم التقصي عنها بشكل مكثف نوعان من الميول / النزعات السلبية والتي تظهر في ظل وجود ظروف معينة ليست مفهومة بعد:

1- نزعة الجماعة لتكوين صور عقلية مشوهة، تقلل من شأن من هم خارج الجماعة والذين يكون لهم معهم صراعات تنافسية.

2- النزعة إلى إصدار الأحكام الجماعية Collective Judgments؛ حيث تظهر نقاشات المجموعة إلى التطرف Polarized، وفي بعض الأحيان تنحو نحو التحفظ المتطرف Extreme Conservatism وفي أحيان أخرى نحو خيارات أكثر خطورة من ما يمكن أن يكون الأعضاء مستعدين للقيام به كأفراد (Janis, 1982).

ب- 1- الأخطاء الهيكلية للمنظمة Structural Faults of the Organization:

إضافة إلى تلاحم الجماعة كعامل سابق لظهور تفكير القطيع، يقترح (Janis, 1982) أنه من غير المحتمل أن تظهر أعراض تفكير القطيع بدرجة تجعله يتدخل بشكل سلبي في عملية صنع القرار الفعالة إلا إذا كان هناك ظروف إضافية سابقة معينة Certain Additional Antecedent Conditions أيضاً حاضرة. ومن هذه الظروف:

1- عزل جماعة صنع السياسات العملية - Insulation of the Policy-Making Group: وهذا يعني أنه لا يوجد لدى أعضاء الجماعة فرصة

فيد الدراسة. ويرى "جانس" أن التحقق المسبق عن وجه واحد أو أكثر من الظروف السابقة وكذلك مستوى تلاحم الجماعة يساعد على التنبؤ بمدى وجود مرض تفكير القطيع.

4- تجانس الخلفية الاجتماعية والأيدولوجية للأعضاء Homogeneity of Members' Social Background and Ideology: ويعني هذا العامل أن الافتقار إلى التنوع أو التباين Disparity في الخلفية الاجتماعية والأيديولوجية بين الأعضاء لمجموعة متلاحمة يجعل من السهل لهم الموافقة على أي مقترحات مقدمة من القائد للتعامل مع مشكلات السياسات العملية التي يواجهونها. وهذا الخطأ الهيكلي يخفف احتمالية تقديم وجهات نظر متباينة ومناقشتها بشكل مجيد بين أعضاء المجموعة. فعندما يكون هناك درجة متوسطة (ولكن ليست منطرفة) من التباين Heterogeneity في الخلفية الاجتماعية والأيدولوجية بين الأعضاء، فإن احتمالية دخولهم في دعم/ تكاتف متعدد وبناء Constructive Multiple Advocacy تكون أكبر، والذي يعني أن المجموعة ستخصص مداواتها للكشف عن مزايا Pros وعيوب Cons بدليلين أو أكثر، بدلاً من التركيز على البديل الوحيد والمناخ ومن ثم الانجذاب نحو إجماع سابق لأوانه.

وكما في اقتراح "الكسندر جورج Alexander George" ربما يساعد وجود الدعم/التكاتف المتعدد - والذي يتضمن اختيار أعضاء لكل مجموعة صنع سياسات عملية؛ بحيث يمثلون مناصب مختلفة Divergent Positions في المنظمة وإعطاء كل منهم فرصة كاملة لطرح وجهة نظره أو نظرها - على تخفيض احتمال ظهور تفكير القطيع بشكل ملحوظ، حتى

عندما تكون جميع الأواء الهيكلية الثلاثة الأخرى حاضرة. ورغم أن تبني منهجية الدعم/التكاتف المتعدد قد ربما يؤدي إلى تخفيض درجة تلاحم أعضاء أي مجموعة صنع سياسات عملية في المتوسط، ينبغي تهيئة الظروف المناسبة لأي مجموعة كي تكون تلاحماً كافياً حتى تستطيع الاستفادة من وجود مستوى متوسط من التلاحم (Janis, 1982; Brockman, Rawlston, Jones and Halstead, 2010).

ب-2- بيئة ذات حالات استقرارية Provocative Situational Context:

وأيضاً حسب نموذج تفكير القطيع (شكل 1) يقترح (Janis, 1982) أن هناك عوامل أخرى تتعلق بالبيئة المحيطة بمجموعة صنع القرارات والتي قد تسهم في ظهور مرض تفكير القطيع. وفي هذه الجزئية سيتم مناقشة هذه العوامل بشيء من الاختصار.

1- ضغط عالٍ من تهديدات خارجية مع أمل منخفض في إيجاد حل غير ذلك المقترح من قبل القائد High Stress from External Threats with the Leader's Low Hope of a Better Solution: يقترح "جانس" أن النزعة إلى تفكير القطيع تزداد عندما يقع أعضاء أي مجموعة صنع قرار تحت ضغط عالٍ من تهديدات خارجية فيما يتعلق بخسائر متوقعة من أي من البدائل المطروحة ويكون لديهم أمل ضعيف في إيجاد حل أفضل من ذلك المفضل من قبل القائد وذلك عندما تبدأ المجموعة مداواتها. ويمكن تفصيل تأثير هذين العاملين كما يلي (Janis, 1982): (250)

يحدد [هذا الزوج] الظروف الرئيسة التي تغذي التحاشي الدفاعي

Lower Each Member's Sense of Self-efficacy.

- مازق أخلاقية: افتقار واضح إلى بدائل عملية فيما عدا تلك التي تنتهك المعايير الأخلاقية Apparent Lack of Moral Dilemmas: Feasible Alternative Except Ones That Violate Ethical Standards.

نزوح إلى السعي نحو الاتفاق في الرأي (تفكير القطيع):

يقترح شكل (1) أن ظهور العوامل السابقة يؤدي إلى ميل أي مجموعة صنع قرار إلى السعي الحثيث نحو الاتفاق في الرأي أو ما أطلق عليه "جانس" كبير القطيع. ويترتب على السعي نحو الاتفاق في الرأي بين أي مجموعة صنع قرار أو سياسة عملية إلى ظهور أعراض تفكير القطيع كما سيتم الإشارة إلى ذلك في الجزئية التالية من شرح نموذج تفكير القطيع خلال عملية صنع القرار الجماعي.

آثار الملاحظة لتفكير القطيع:

1- أعراض تفكير القطيع Symptoms of Groupthink:

نلاحظ من شكل (1) أن العوامل التي تسبق تفكير القطيع والتي تتم نصيلها في الجزء السابق تؤدي إلى ما أطلق عليه (Janis, 1982) نزعة جموعة صنع القرار إلى السعي نحو الاتفاق في الرأي أو تفكير القطيع.

ويمكن ملاحظة ظاهرة تفكير القطيع من عدة أعراض رئيسة تتم استخلاصها من حالات دراسية لإخفاقات تاريخية تامة Historic Fiascoes نادراً ما تكون موجودة في حالات دراسية أخرى لقرارات اتخذت بشكل جماعي.

Defensive Avoidance. فبعد أن يوضح القائد أنه يهـ: تل بديل سياسة عملية معينة، يقع الأعضاء في مأزق مشترك وهو وجود أمل ضئيل في إيجاد حل أفضل (لأن دعم بديل مختلف سيثير عدم موافقة أعظم رجل محترم في المجموعة وجميع أولئك الذين يدعمونه بدون مناقشة). ومن ثم يكون الأعضاء مدفوعين إلى تخفيض الضغط المرتفع لتعارضهم في التقرير من خلال المساندة الجماعية للخيار الذي يتخذه القائد.

ويقترح "جانس" أن الضغط العالي وحده لا يكون بالضرورة كافياً لظهور مرض تفكير القطيع. فمن الممكن أن يتفاعل مستوى الضغط مع عوامل أخرى كمحدد لزيادة وأيضاً نقص ظهور النزعة إلى ظهور تفكير القطيع. ويستشهد "جانس" بما حدث في قرار "حالة واترغيت Watergate Case"، حيث لاحظ أن نزعة السعي نحو الاتفاق كانت مسيطرة سواء كان مستوى الضغط منخفضاً، متوسطاً، أو عالياً، بشرط أن لدى الأعضاء أمل في إيجاد حل أفضل للمشكلات التي حدثت بسبب اقتراح الدخول عنوة في حالة "واترغيت" مقابل سياسة "الصمت Stonewalling" التي كانت مفضلة من قبل القائد (ص252).

2- اعتداد بالنفس منخفض وحادث بشكل مؤقت Low Self-esteem Induced by Temporarily Induced by

- إخفاقات حديثة تجعل عدم كفاءة الأعضاء واضحة Recent Failures That Make Members' Inadequacies Salient.
- صعوبات مفردة/ زائدة في مهام صنع القرار الحالية والتي تخفض أحساس كل عضو فيما يتعلق بقوة تأثيره أو فعاليته الذاتية Excessive Difficulties on Current Decision-making Tasks That

ويمكن تحديد كل عرض من خلال مؤشرات متوءة" تم استخلاصها من السجلات التاريخية، شهادات الحاضرين للمحادثات التي تمت، ومذكرات المشاركين في جماعات صنع القرارات. ويرى (Janis, 1982) أن الثمانية أعراض لتفكير القطيع تتضمن عمليات ومخرجات يعزز كل منها الآخر، كما يمكن ملاحظة ذلك بشكل واضح من الحالة الدراسية لخطبة غزو خليج الخنازير.

وقد صنف (1982, Janis) تلك الأعراض إلى ثلاث مجموعات رئيسية (أنظر مربع C شكل 1)، ويرى أنها خصائص مألوفة للعديد من (وليس كل) الجماعات المتلاحمة التي تم ملاحظتها في بحوث ديناميكية الجماعات.

النوع I - إفراط في تقدير الجماعة لنفوذها وأخلاقياتها:

1- وهم عدم التأثر، حيث يتشاطر معظم أعضاء المجموعة هذا العرض، والذي يُحدث تفاؤل مفرط ويشجع على الإقدام على مخاطر متطرفة.

2- إيمان غير قابل للنقاش في الأخلاقيات الأصلية للمجموعة، وهذا يجعل الأعضاء يتجاهلون النتائج الأخلاقية لقراراتهم.

النوع II - الانغلاق العقلي Closed-mindedness:

3- جهود جماعية للعقلنة Rationalize من أجل التقليل من التحذيرات أو أي معلومات أخرى والتي قد تؤدي إلى قيام الأعضاء بإعادة التفكير في اقتراضاتهم قبل إعادة التزامهم نحو قرارات سياساتهم العملية الماضية.

4- تكوين صور عقلية مشوهة لقادة العدو كشخص مطلق لا يستحقون محاولات جادة للتفاوض معهم، أو على أنهم ضعفاء جدا وحمقى، وذلك لمواجهة أي محاولات جادة يتم القيام بها لدحض غاياتهم.

النوع III - الضغوط نحو التماثل Pressures Toward Uniformity:

5- الرقابة الذاتية للانحرافات من الإجماع الظاهري للجماعة، وهذا يعكس ميل كل عضو إلى التقليل من أهمية الشكوك والآراء المخالفة التي تساوره بها نفسه.

6- تشاطر وهم الإجماع فيما يتعلق بالأحكام الموافقة لوجهة نظر الأكثرية (وهذا ناتج جزئياً من الرقابة-الذاتية للانحرافات، مدعومة من خلال الافتراض الخاطئ بأن السكوت يعني الموافقة).

7- ضغط مباشر على أي عضو يعبر عن مجادلات قوية ضد أي من الصور المشوهة، والأوهام، والانتزاعات لدى المجموعة، حيث يجعلون من الواضح أن هذا النوع من الانشقاق dissent يخالف ما هو متوقع من جميع الأعضاء الذين لديهم ولاء.

8- ظهور من يندبون أنفسهم كحرس لأفكار الجماعة Self-appointed Mindguards - وهم الأعضاء الذين يحمون الجماعة من المعلومات المخالفة والتي قد تمزق الرضا الذاتي المشترك Shared Complacency عن فعالية ومدى ملائمة قراراتهم أخلاقياً.

د- أعراض صنع القرار المختل - Symptoms of Defective Decision Making:

يقترح نموذج تفكير القطيع في عملية صنع القرار الجماعي أنه عندما تظهر أي مجموعة صنع قرار جماعي معظم أو كل الأعراض في المجموعات الثلاث السابق ذكرها، فإن الأعضاء يؤدون مهامهم الجماعية بشكل غير فعال ومن المحتمل أن يخفقوا في إحراز أهدافهم العملية الجماعية كنتيجة للسعي نحو الاتفاق في الرأي.

ويرى (Janis, 1982) أنه قد ربما يكون للسعي نحو "الاتفاق في الرأي"، في حالات نادرة، آثار إيجابية مهيمنة سواء لأعضاء المجموعة أو للمشروعات التي يدعمونها. وكمثال، قد ربما يؤدي السعي نحو الاتفاق في الرأي إلى المساهمة في الحفاظ على المعنويات بعد الهزيمة/ الإخفاق Defeat أو بعد التخبط/ تلمس الطريق Muddling Through خلال أزمة ما وذلك عندما تبدو احتمالات النجاح ضعيفة. ولكن بشكل عام يرجح ضعف جودة عملية صنع القرار الجماعي بتلك الآثار الإيجابية.

وقد أفترض "جانس" بأنه كلما أظهرت أي مجموعة صنع قرار تلك الأعراض بشكل متكرر، كانت جودة قرارها أسوأ وذلك في المتوسط. وحتى في حال غياب بعض الأعراض، ربما تكون الأعراض الأخرى بارزة جداً؛ بحيث يمكننا توقع ظهور جميع الآثار المشؤومة لتفكير القطيع.

وبشكل أكثر تحديداً، يقترح (Janis, 1982: 175) أنه عندما تظهر أي مجموعة صنع قرار معظم أعراض تفكير القطيع، فيمكننا أن نتوقع أن تظهر المجموعة أيضاً أعراض ما ما يمكن أن يطلق عليه "عملية صنع قرار مختلة Defective Decision Making" (أنظر شكل 1).

وبناء على دراسات وأبحاث في الحكومة، والقطاع الصناعي، وفي منظمات كبيرة أخرى، اقترح "جانس" ظهور سبعة أعراض لعملية صنع القرار المختلة وهي:

- 1- استقصاء غير كامل لبدائل الحل.
- 2- استقصاء غير كامل للأهداف العملية
- 3- إخفاق في سبر غور مخاطر الخيار المفضل

- 4- إخفاق في إعادة تقييد "بدائل التي تم رفضها مبدئياً"
- 5- ضعف في عملية البحث عن المعلومات
- 6- تقييد اختياري في معالجة المعلومات المتاحة
- 7- إخفاق في رسم خطط للطوارئ.

وفي حال ظهور هذه الأعراض أو عدد منها، يقترح نموذج تفكير القطيع أن هناك احتمالاً منخفضاً للحصول على نتيجة ناجحة فيما يتعلق بالمشكلة قيد الدراسة من قبل مجموعة صنع القرار (أنظر مربع (E) في شكل (1)).

حالات دراسية لتفكير القطيع:

ولبرهنة نموذجه عن تفكير القطيع في عملية صنع القرار فقد استشهد (Janis, 1982) بعدة حالات صنع قرارات خلال عدة فترات على مستوي الحكومة الفيدرالية في الولايات المتحدة الأمريكية، مثل قرار الرئيس "كيندي" غزو "كوبا" المعروف بقرار "خليج الخنازير"، وقرار تصعيد الحرب في فيتنام في عهد الرئيس الأمريكي "جونسون Johnson".

كما أعطى حالات قرار أخرى توضيح غياب وجود أعراض تفكير القطيع مثل قرار "خطة مارشال" للتعامل مع الأزمة الاقتصادية التي حدثت في أوروبا بعد الحرب العالمية الثانية في عهد الرئيس "ترومان" وقرار "أزمة الصواريخ الكوبية" في عهد الرئيس "كيندي" في عام 1962.

وكمثال وجد (Janis, 1982) بناء على أبحاثه المستفيضة في حالة قرار "خليج الخنازير" أن هذا القرار قد بني على عدة افتراضات غير واقعية وغير عملية:

- 1- لا أحد سيعلم أن الولايات المتحدة كانت مسئولة عن غزو كوبا. فمعظم الناس سيعتقدون قصة التمويه المحاكمة من قبل منظمة المخابرات الأمريكية (CIA) ويمكن دحض أي شكوك تظهر حول عملية الغزو بسهولة.
 - 2- أن القوات الجوية الكوبية غير فعالة ويمكن القضاء عليها بشكل كامل قبل بداية الغزو مباشرة.
 - 3- أن لدى الألف وأربعمائة رجل من المهجرين الكوبيين والمكونين للكتيبة التي ستخط على أرض كوبا معنويات عالية ولديهم الرغبة في القيام بالغزو دون أي مساندة من جنود المشاة الأمريكيين.
 - 4- أن جيش "كاسترو" ضعيف جدا إلى درجة أن الكتيبة المكونة من المهجرين ستكون قادرة على تكوين قاعدة منيعة على الشاطئ.
 - 5- أن الغزو من قبل كتيبة المهجرين سينير الشعب بين الكوبيين الرافضين لحكم "كاسترو" في الخفاء وهذا سيؤدي إلى دعم فاعل للغزاة وربما يؤدي إلى خلع حكومة "كاسترو".
 - 6- إذا لم تتجح كتيبة المهجرين في تحقيق هدفها الرئيس، فيمكن لأعضائها التراجع إلى جبال "إسكبري" ومن ثم القيام بتعزيز وحدات المناهضين لحكومة "كاسترو".
- ويرى (Janis, 1982) أن جميع الافتراضات السابقة لم تكن مبنية على معلومات دقيقة، وهذا ما أدى إلى ظهور أعراض تفكير القطيع بين مستشاري الرئيس كندي في لقاءاتهم مع ممثلي منظمة المخابرات الأمريكية وخلال الاجتماعات التي تمت مع الرئيس "كينيدي".
- ومن أعراض تفكير القطيع التي ظهرت خلال صنع قرار غزو كوبا:

- 1- وهم عدم التعرض "خطار" التأثير Invulnerability Illusion الذي قد يبرز من أي عمل فيه مخاطرة.
 - 2- وهم الإجماع الكامل Illusion of Unanimity والذي نتج عن وجود جماعة تصل إلى وجهة نظر موحدة بسبب احترام أعضائها لبعضهم البعض وهذا يؤدي إلى الشعور بأن ما تم التوصل إليه هو حقيقة.
 - 3- قمع الشكوك الشخصية Personal Doubts وهذا نتج عن الجو الذي يبدو أنه ساد الإجماع.
 - 4- ظهور من يندبون أنفسهم على أنهم حرس لأفكار الجماعة self-Mind guards appointed وذلك من خلال وضع ضغط اجتماعية على الأشخاص ذوي وجهات النظر المخالفة لما تعتقده الجماعة. وفي قرار غزو كوبا لعب "روبرت كينيدي"، أخو الرئيس الأمريكي، دور حارس أفكار المجموعة وما توصلت إليه من ضرورة دعم الرئيس فيما هو مقدم عليه.
 - 5- سهولة الانقياد معززة بوجود قيادة مهذبة Suave Leadership وهذا ينتج عن بعض الممارسات القيادية خلال عملية صنع القرارات مثل ظهور طرق غامضة تجعل من الصعوبة على الذين لديهم شكوك حول بعض الأمور طرح بعض الأسئلة حول القرار أو اقتراح بدائل أخرى لحل المشكلة.
- فبالرغم من أن الرئيس "كينيدي" كان من أكثر أعضاء المجموعة طرحاً للتساؤلات المشككة في مدى دقة البديل المطروح، إلا أنه فيما يبدو قد شجّع على ظهور سهولة الانقياد بين أفراد المجموعة والقبول المذعن للبراهين غير المقنعة والمقدمة في خطة منظمة الاستخبارات الأمريكية.

١- تحريم وضع أي شكوك ضد أعضاء المجموعة الجدد الذين يعتبرون ذوي قيمة من قبل المجموعة وخاصة قائد المجموعة. فمن خلال تصرفات الرئيس "كينيدي" تم ملاحظة إعطائه معاملة خاصة للشخصين القادمين كممثلين لمنظمة الاستخبارات وتم اعتبارهما من ضمن المجموعة، وهذا وقف ضد طرح أسئلة تشكيكية حول مدى جدوى خطة غزو كوبا كما تم عرضها من قبل هذين الشخصين أمام باقي أعضاء المجموعة.

وفي هذا السياق كتب (45: 1982, Janis) أن "الطريقة التي تم التعامل بها مع كل من "دوليز Dulles" و"بسيل Bissell، ممثلي منظمة الاستخبارات عاملة، من قبل الرئيس "كينيدي" وزملائه بعد أن أخفقت خطتهم وبقوة تقترح استمرار القبول الكامل للرجلين كعضوين في فريق "كينيدي" خلال فترة لأزمة التي حدثت بسبب الأخطاء التي ارتكبتها".

وفي الجانب الآخر استشهد "جانس" بقرار أزمة الصواريخ الكوبية للدلالة على غياب أعراض تفكير القطيع خلال سلسلة القرارات التي اتخذت لحل هذه لأزمة رغم أن خمسة من أعضاء مجموعة هذه القرارات هم أنفسهم الذين شاركوا في صنع قرار "خليج الخنازير". فبعد حوالي سنة من محاولة غزو كوبا، قام الاتحاد السوفيتي بوضع ترتيبات مع حكومة "كاسترو" لنصيب صواريخ قادرة على حمل رؤوس نووية على أرض كوبا.

وعندما بلغ الرئيس "كينيدي" أن العمل قائم لبناء قاعدة صواريخ جمع بشكل عاجل مجموعة من المستشارين في إدارته والتي أطلق عليها لاحقاً اللجنة التنفيذية لهيئة الأمن القومي Executive Committee of the National Security Council. وقد عزا "جانس" نجاح قرارات هذه اللجنة/المجموعة إلى عنصرين رئيسيين حيث إن الثاني منهما يترتب على الأول:

أولاً- قام الرئيس "خاذا إجراءات أدت إلى تعزيز التفكير المستقل Thinking Independent لأعضاء المجموعة وهذا أدى إلى تخفيض ظهور أعراض تفكير القطيع.

وقد تم اتباع أربعة إجراءات رئيسية عندما يجب على إدارة الرئيس اتخاذ قرارات مصيرية قد تؤثر في الأمن القومي كما هي الحال في أزمة الصواريخ الكوبية. وهذه التغييرات الإجرائية هي:

1- تحديد جيد لأدوار المشاركين في عملية صنع القرار. وكمثال كان من المتوقع من كل مشارك أن يؤدي دور "المشكك فيما يطرح بشكل عام". ومن ثم على ممثلي وزارات الحكومة في اللجنة أن يشاركوا في نقاشات السياسة العملية قيد الدراسة، ليس كممثلين لوزاراتهم ولكن باعتبارهم مفكرين ناقدين Critical Thinkers.

2- تغييرات في المناخ الذي يعمل فيه أعضاء المجموعة. وكمثال، ينبغي أن تنطوي اجتماعات المجموعة على نقاش صريح ومتحرر، ومن ثم التخلي عن قواعد "البروتوكول" التي تتبع عادة في مثل هذه الاجتماعات. وكمثال آخر، للحصول على وجهات نظر جديدة، تم جلب مستشارين جدد بشكل دوري.

3- عقد اجتماعات لمجموعات فرعية منبقة عن المجموعة الرئيسية. فمن الوسائل الخاصة التي تم استخدامها لتسهيل التفكير الناقد تقسيم المجموعة الرئيسية في بعض الأحيان إلى مجموعتين فرعيتين. وتقوم كل مجموعة فرعية بالاجتماع مستقلة عن الأخرى للعمل على قرار السياسة العملية قيد الدراسة ومن ثم الاجتماع مع بعضها البعض وذلك لمناقشة واختبار ما توصلت إليه كل مجموعة عند الاجتماع على حدة وذلك في اجتماعها كمجموعة رئيسية واحدة Cross-examination.

4- عقد اجتماعات بدون قائد. في بعض الأحيان يتخلف الـ "بَس كيندي" عن بعض الاجتماعات بشكل مقصود وعلى الأخص خلال المراحل الأولى عند مناقشة جميع بدائل الحل المطروحة لحل أزمة الصواريخ الكوبية. وأحد أسباب غياب الرئيس عن بعض الاجتماعات كان بغرض تحاشي إحداث تأثير غير مقصود على الطريقة التي يؤطر من خلالها مستشاروه المشكلة قيد البحث (Janis, 1982, Whyte, 1998).

وإضافة إلى الإجراءات السابقة، ظهرت أربع خصائص لما أطلق عليه (Janis, 1982) التقييم الحذر Vigilant Appraisal، والتي تتناقض - بشكل تام - مع أعراض البحث عن الإجماع Concurrency-seeking والذي حدث خلال المداولات في قرار غزو كوبا. وهذه الخصائص هي:

1- الاعتراف بوجود مخاطرة شديدة حتى بعد التوصل إلى قرار: وكمثال فبعد أن قرّر الأعضاء أن خيار الحصار البحري هو الخيار الأقل مخاطرة مقارنة مع ضربة جوية مباشرة على كوبا أو خيار غزو كامل لها، أستمروا الأعضاء في مناقشة إمكانية إخفاق خيار الحصار وهذا سوف يجعل موقف الولايات المتحدة أكثر حساسية إذا نجح الروس في إكمال مواقع الصواريخ التي بدعوا في بنائها.

2- مناقشة القضايا الأخلاقية بشكل جلي: فنعكس ما حدث خلال مناقشات قرار خليج الخنازير، أوضح بعض أعضاء اللجنة التنفيذية، بشكل جلي، تحفظاتهم حول مدى أخلاقية بدائل السياسات المطروحة للنقاش ومن ثم إحباط أي أفعال مضللة وسريّة. فقد تم الحفاظ على وجود اتجاه حذر نحو المخاطر الأخلاقية وكذلك المخاطر الحربية.

وكمثال، فقد اعترض السيد "جورج بول George Ball" بقوة على خيار الضربة الجوية مجادلاً بأن الضربة المفاجئة سوف تنتهك أفضل تقاليد الولايات المتحدة، وسوف تضر الأخلاقيات السائدة بين الشعب الأمريكي بغض النظر عن مدى نجاح الضربة الجوية. كما أشار "روبرت كيندي" إلى قضية الأعداد الكبيرة من الضحايا البرية التي ستنتج عن ضربة جوية مفاجئة.

3- نقض أو عكس الأحكام التي تم التوصل إليها سابقاً:

وتظهر هذه الخصيصة في غياب الإجماع الكامل والهادئ Placid Unanimity والذي ساد في قرار خليج الخنازير. فخلال التصادم والمناحرة اليومية بين أعضاء المجموعة خلال مناقشة بدائل هذه الأزمات، قام العديد من أعضاء المجموعة بتغيير مواقفهم حول بعض القضايا الحربية. وكمثال تحدث "Rusk" في بداية الأمر كواحد من الحماة، ومن ثم كواحد من الصقور، وفي الأخير بدا كرجل غير متأكد. كما أن العديد من أعضاء المجموعة قد عكسوا مواقفهم بشكل كامل بعد سماع تقييمات مخاطر الموقف من الناحية الحربية والسياسية والأخلاقية من الأعضاء الآخرين.

4- غياب تكوين صور عقلية مشوهة عن العدو:

لقد غابت النظرة إلى العدو كشري، وضعيف، وغبي وهذا ما ساد خلال مناقشة قرار خليج الخنازير. فكثيراً ما حاول الأعضاء تخيل وضع أنفسهم مكان القادة السوفييت والتنبؤ بما ستكون ردة فعلهم لو كانوا مكانهم بالفعل. وبعكس قرار خليج الخنازير اعتمدت المجموعة بشكل كبير على أحكام الخبراء في الشأن السوفييتي وعلى الأخص أولئك الذين لديهم سجل دقيقة، فـ، التنبؤ بأفعال، الـ ١٩٤٣، فـ، أزمات سابقة.

كما اقترح (Janis, 1985) نفسه أنه من الممكن أن تقع "شركات ضحية لتفكير القطيع واستشهد بقرار شركة "فورد" لبناء نموذج "إدسل Edsel" وقرار شركة "بافالو" للتعدين Buffalo Mining Company في تجاهل التحذيرات عن انفجار سدها الذي كانت مسئولة عنه.

كما قام عدد من الباحثين بتسمية مجموعات في القطاع الخاص كضحايا لتفكير القطيع (أنظر كمثال، Manz and Sims, 1982; Huseman and Driver, 1979).

وقد تم عزو العديد من نتائج القرارات الكارثية سواء سياسية أو حربية أو في القطاع الخاص إلى ظهور أعراض تفكير القطيع بين القائمين على تلك القرارات (أنظر كمثال، Esser and Lindoerfer, 1989; Hensely and Griffin, 1986; t'Hart, 1991).

وبعد ذلك قام العديد من الباحثين بدراسة مدى وجود تفكير القطيع في كل من القطاع الخاص والقطاع العام (أنظر كمثال، Eaton, 2001; Klein and Yetiv, 2003; Scharff, 1998; Peterson et al. 1998; Stern, 2009).

ففي دراستهم لسبع من شركات "فورتشن 500"، قام (Peterson, et al., 1998) بدراسة سبع فرق في المستويات العليا لتلك الشركات فسي فترتين تاريخيتين عندما كان كل فريق في إحداها ناجح (هذا يعني الوفاء بالمقررات الإستراتيجية) وعندما كان كل فريق في الأخرى غير ناجح.

وبشكل عام وجد الباحثون أن النتائج تدعم بقوة فكرة أن عملية صنع القرار المتبعة من قبل مجموعة ما مرتبطة بشكل علمي بالنتائج التي يحصل عليها الفريق. ولكن استترك الباحثون بالقول بأنه رغم أن نتائج دراستهم تدعم

إدعاءات (Janis, 1982, 1989) بأن المعالجة الحذرة Vigilant Processing للمعلومات تؤدي إلى نتائج ايجابية في صنع القرار الجماعي، فليس من المنطق تضخيم ما تم الوصول إليه حول تأثير تفكير القطيع. وهذا مرده إلى أن نتائج هذه الدراسة تختلف مع ما وجده (Janis, 1982) في ثلاثة مواضيع مهمة.

أولاً - أوضحت المجموعات غير الناجحة وجود قادة ضعفاء، تعارض أكثر (أقل تلاهما)، عدم مرونة أقل rigidity، وأكثر تفاؤلاً مما يقترحه نموذج تفكير القطيع.

وهذه النتائج تتفق مع ما وجده (Tetlock, Peterson, McGuire, 1992) والذين وجدوا أن (Janis, 1982) قد بالغ في دور تلاحم المجموعة والإحساس بوجود أزمة عند مقارنته مع ما اقترحه ملاحظون آخرون. فلم ينطبق نموذج تفكير القطيع على أي من الجماعات السبع غير الناجحة التي تم دراستها انطباقاً تاماً. وقد انضح أن نموذج الجماعة الاستبدادية Absolutist Cult قد كان أكثر انطباقاً على تلك الجماعات من نموذج تفكير القطيع. ورغم ذلك هناك علاقة بين تفكير القطيع وبين الجماعة الاستبدادية في تركيز كل منهما على قوة القائد ومدى التلاحم.

وكخلاصة يرى (Peterson, et al., 1998) أن نتائج دراستهم تقترح أن تفكير القطيع في صنع القرارات ليس شائعاً كما تم اقتراح ذلك من قبل بعض الباحثين، وأن نماذج أخرى مثل الجماعة الاستبدادية ربما تعبر عن ما يحدث من خطأ في المستويات العليا من الشركات أكثر من قدرة نموذج تفكير القطيع على ذلك.

ثانياً- أوضحت نتائج هذه الدراسة أن الحذر ينطبق - بشكل تام - على واحدة

فقط من المجموعات السبع الناجحة. وأن نموذج المنظمة المزدهرة
Prime Organization، وهي المنظمة التي وصلت إلى أعلى حد من
الإنتاجية من خلال إحداث توازن من مرونة المراحل الأولى من
التطور مقابل السيطرة/ التحكم Controllability الموجودة في نظم
التحكم المعقدة في المنظمات الناضجة، يعطي مطابقة أفضل
للمجموعات الناجحة التي درست مقارنة مع نموذج الحذر في عملية
صنع القرار Vigilant Decision Making. وبسبب أن المنظمة
المزدهرة تشبه الحذرة في تشجيع الاختلاف Dissent والمرونة، إلا
أنها تختلف في تشديدها على الثقة في القيام بالمهمة Can-do
Confidence وفي التفاؤل المفرط Buoyant Optimism.

ثالثاً- في نموذج تفكير القطيع جادل "Janis, 1982" بأنه ينبغي على القادة

الفاعلين Effective Leaders أن يكونوا "محايدين Impartial" وأن
يحفظوا بأرائهم عن المجموعة في بداية النقاش. كما ينبغي على القادة
أن يمتنعوا عن إحداث أي ضغط غير مطلوب على زملائهم أعضاء
المجموعة. ولكن نتائج دراسة (Peterson, et al., 1998) أوضحت
أن لدى المجموعات الناجحة قادة أقوى كانوا يحاولون إقناع الآخرين
في المنظمة بوجهات نظرهم أكثر من قادة المجموعات غير الناجحة.
إضافة إلى ذلك، كانت احتمالية تعبير قادة المجموعات الناجحة بشكل
صریح عن تفضيلاتهم حول السياسات العملية Policy Preferences
للآخرين أكبر. ولكن وجدت هذه الدراسة أن القادة الناجحين كانوا
أكثر انفتاحاً على الاختلاف More Open to Dissent.

كما قام (Eaton, 2001) بدراسة مدى وجود تفكير القطيع في شركتين
من كبريات الشركات البريطانية، شركة الطيران البريطانية British
Airways، وشركة "ماركس وسبنسر" Marks & Spencer، مستخدماً
منهجية تحليل المحتوى للتحليل الصحفي في التسعينيات الميلادية (1990).

ومن نتائج هذه الدراسة ما يلي:

1- نتجت المشكلات في كلتا الشركتين من وهم عدم التعرض للأخطار/ التأثير
وهذا مرتبط باعتقاد خاطئ في صحة حكم أو رأي مجموعة المديرين في
المستويات العليا.

وقد كانت هذه الخصيصية من خصائص تفكير القطيع هي السبب وراء
إفراط المديرين في المستويات العليا في التفاؤل Over-optimistic،
وميلهم نحو الإقدام على مخاطر غير مبررة، كما كانت سبباً في إخفاقهم
للانتباه لإشارات التحذير.

2- كان لدى الشركتين وجهات نظر سلبية عن المنافسين. وكمثال، قللت
Underestimated إدارة شركة "ماركس وسبنسر" من مهارات التصميم
الإنتاجي لشركة "جورج ديفز".

3- وجدت الدراسة أن هناك عرض وهم الإجماع. وكمثال في أوج ازدهار
الخطوط البريطانية تم وضع خطة عمل طموحة، وقد كان هناك إجماع
من قبل المديرين على وضعها موضع التنفيذ بداية من 1996. ولكن
اتضح أن هناك مشكلات ناتجة عن هذه الخطة مثل إضراب الطيارين في
مايو 1996.

٤- لقد كان إصلاح الصورة أكثر المؤشرات وضوحاً على -ود تفكير القطيع في الخطوط البريطانية. فقد أدى تفكير القطيع بالإدارة العليا في الشركة إلى إنفاق 60 مليون جنيه إسترليني كسياسة عملية لجعل الشركة شركة عالمية.

وفي هذا السياق كتب (190: Eaton, 2001) إن هذه السياسة "الفاجعة قد عكست تفكير القطيع، وعلى الأخص فيما يتعلق بصحة رأي مجموعة الإدارة العليا حيث ساد وهم الإجماع. فقد تم تجاهل الشكوك التي أطلقها العديد من المنقذين أو تم السخرية منها من خلال التعالي ومن خلال "إننا نعرف أفضل منكم" ودعم ذلك من خلال سفسطة مستشاري التسويق."

وفي دراسته لأزمة الخليج العربي تحت رئاسة الرئيس "بوش" الأب، جد (2003 Yetiv) شواهد بما يكفي لوجود تفكير القطيع بين ما أسماهم نصابة الثمانية" المحيطين بالرئيس "بوش" خلال سلسلة القرارات المتخذة خراج العراق من الكويت. ورغم أن تلك القرارات قد أدت إلى نتائج إيجابية كس ما يقترحه نموذج تفكير القطيع، إلا أن العديد من الشواهد دلت على جود هذا النوع من التفكير لدى عصابة الثمانية.

وكمثال، تم تشجيع تلاحم المجموعة بالأسلوب المتبع من قبل الرئيس "بوش" وقد ظهر ذلك بشكل واضح. فكل من "تشيني Cheney"، "بوش Bus"، "غيتس Gates" و"سكروفت Scowcroft" قد عملوا مع بعضهم بعض في الماضي على الأقل في إدارة الرئيس "فورد Ford" كما كان "بيكر Baki" مقرباً من "بوش" لوقت طويل.

وفي هذا السياق كتب (423: Yetiv, 2003) إن "المجموعة كانت قريبة

من بعضها البعض حيث ر بعض اجتماعاتها كانت شبيهة بلعبة ورقة مرحلة متضمنة ركل الأرجل إلى الأعلى، وإطلاق الضحكات أكثر منها اجتماعات رسمية لمراجعة الخيارات".

كما وجد (2003 Yetiv) أن عصابة الثمانية قد عزّلت إلى حد ما عن المصادر الخارجية للمعلومات والآراء وكان ذلك راجعاً جزئياً، إلى كونها محصورة هيكلية Structurally Exclusive". فلا مجموعة الأربععة-المكونة من "بوش"، كويل Quayle"، سنونو Sununu" و"سكروفت"، والذين كانوا يجتمعون كل صباح في اجتماعات أعضاء البيت الأبيض الاعتيادية، ولا عصابة الثمانية قد اعتمدت على خبراء خارجيين أو تدخلات خارجية، ما عدا بعض القادة الأجانب وبشكل منقطع. كما تم عزل عصابة الثمانية بشكل مقصود لتحاشي تسرب المعلومات إلى الصحافة.

كما وجد (2003 Yetiv) أنه كان واضحاً وجود القيادة المتجزئة partial leadership. فمن البداية قام "بوش" بتوجيه الآخرين نحو وجهة نظره التي لا يترشح عنها وهي إن لم يتم العراق بالانسحاب غير المشروط من الكويت فإنه سيواجه حرباً ضخمة وينبغي حصاره حتى لو قام بالانسحاب. كما أنه لم يكن لدى عصابة الثمانية إجراءات لتقييم البدائل-بمعنى وزن إيجابيات وسلبيات كل خيار متاح. وهذا كان على نقبض ما حدث، كمثال، في قرار مجموعة الرئيس "كيندي" في أزمة الصواريخ الكوبية والتي وضعت على الأقل عشرة بدائل وتم دراستها بمنهجية علمية.

وقد لخص (2003 Yetiv) أعراض صنع القرار المختل Symptoms of Defective Decision Making في هذه الحالة الدراسية كما يلي:

سرد غير كامل لبدائل الحل.
سرد غير كامل للأهداف العملية، المراد تحقيقها.
الإخفاق في أخذ المخاطرة في الاعتبار.
الإخفاق في إعادة تقييم البدائل التي تم رفضها مبدئياً.
الضعف في البحث عن المعلومات.
الاختيار المنحيز في المعلومات المستخدمة في عملية صنع القرار.
الإخفاق في وضع خطط للطوارئ.

وفي دراسته لما حدث في شركة "وورلد كوم" World Com، المعروفة م باسم MCI وهي شركة اتصالات أمريكية، يقترح (Scharff, 2005) يمكن لأعراض تفكير القطيع أن تشرح الاحتمال المحاسبي Accounting Fra، والضعف الذي مورست على الموظفين لجعل المشكلة تمتد لفترة لة قبل اكتشافها. ومن نتائج هذه الدراسة:

أظهرت الإدارة العليا وهم عدم التعرض للمخاطر/التأثر؛ حيث كانوا متفائلين بشكل مفرط ولديهم الرغبة في خوض المخاطر بمسا في ذلك الاحتمال المحاسبي. كما أن ضحايا تفكير القطيع يشعرون بالضغط، إما بشكل مباشر أو غير مباشر، للموافقة مع الجماعة، وعدم التعبير عن الآراء المخالفة لهذا الإجماع.

أن الرئيس التنفيذي ورئيس الموارد المالية في شركة "وورلد كوم" قد أحدثاً ثقافة عدم الشك أو عدم مساواة القادة.

كوبين صور ذهنية مشوهة عن من هم خارج المجموعة؛ حيث وجد أحد قارير التفصي عن الأمور المالية في الشركة أن المعلومات المالية كانت محصورة بين مجموعة صغيرة من الرؤساء التنفيذيين.

4- تحاشي أعضاء المجموع الانحراف عن ما يبدو أنه إجماع من قبل مجموعة صنع القرار.

5- يفسر بعض المديرين صمت بعض الأعضاء على أنه موافقة.

ففي شركة "وورلد كوم" يقترح (Scharff, 2005) أنه "سواء كان عدم التساؤل عن الممارسات الخاطئة بسبب الثقة الزائدة في الرئيس التنفيذي ورئيس الموارد المالية، أو كان بسبب الإحساس بعدم الأمان، يبدو أن هذا قد ساهم في طول الوقت الذي امتد خلاله الاحتمال المحاسبي".

وفي دراسته للوسط الأكاديمي، وبالأخص أقسام الدراسات الإنسانية والاجتماعية، يقترح (Klein and Stern, 2009) أنه رغم الاختلافات بين مجموعات صنع القرارات التي درست بوساطة "Janis" و "Hart"، إلا أن الوسط الأكاديمي يعكس الكثير من أعراض ونتائج تفكير القطيع.

ومن ذلك:

1- تلاحم الجماعة: فالهرم المهني واستقلالية كل قسم أكاديمي تقود نحو تلاحم المجموعة Group Cohesiveness.

2- عزل المجموعة: لا أحد خارج الهرم مؤهل للحكم على المجموعة. فمن هم داخل المجموعة يتجاهلون وبشكل آمن الآراء الخارجية.

3- تشابه الخلفية الاجتماعية والمعتقدات للأعضاء Homogeneity of Members' Social Background and Ideology.

وكمثال، في قرار تعيين عضو جديد في قسم أكاديمي، يميل معظم الأعضاء الحاليين نحو دعم المرشحين الذين يتشاطرون معهم المعتقدات الأساسية، القيم والالتزامات. وفي الإجمال يرى (Klein and Stern, 2009: 588):

- أن كلا نوعي المجموعات- التي درست من قبل "جانس" و"هارت"، والمجموعات الأكاديمية- يحمل كل منهما معتقدات مختلفة Defective Beliefs، كما يميلان نحو البحث عن الإجماع Concurrence Seeking، تأييد الذات Self-validation، واستبعاد التحديات المناهضة للمعتقدات الجوهرية. وأخيراً، تعمل الآليات فسي الوسط الأكاديمي على خلق "مجموعة منغقة In-group" والتي تعتبر معزولة، وذاتية الاستمرار Self-perpetuating، وذاتية التعزيز Self-reinforcing.

وخلاصة القول يمكن للقارئ أن يستنتج من الدراسات التطبيقية السابقة التي تمت منذ طرح مفهوم ونموذج القطيع في الدول المتقدمة أن أعراض ونتائج هذا الإشكال في عملية صنع القرار الجماعي قد ظهرت في كلا القطاعين العام والخاص. إن توفر الأرضية الملائمة لهذا العائق لصنع القرار الجماعي يجعل ظهور أعراضه متحملة بشكل كبير ومن ثم تؤدي نتائجها إلى عملية صنع قرار مخنلة حيث يلاحظ تناقص الكفاءة العقلية لأعضاء المجموعة Deterioration of Mental Efficiency، وضعف سبر غور الواقع Reality Testing، وتجاهل المسائل الأخلاقية Moral Judgment الوارد وهذا ناتج عن الضغط المحدث من قبل المجموعة المنغقة.

ماذا عن الدول النامية؟

تعتبر الدراسات التطبيقية لدراسة مدى وجود تفكير القطيع خلال صنع القرار الجماعي في الدول النامية، ومن ضمنها الدول العربية، نادرة إن لم نقل معدومة سواء صنع القرار الجماعي في القطاع العام أو القطاع الخاص.

ففي دراسة بين مجموعة مركزة، تكونت من شركاء ومديرين في إحدى شركات القطاع الخاص في "هونج كونج"، قام (Ko, 2005) بدراسة العلاقة بين الخصائص الثقافية المشتركة لدى الصينيين والتي من المحتمل أن تؤدي إلى ظهور أعراض تفكير القطيع في بيئة تنظيمية في "هونج كونج".

ومن بين الخمس خصائص التي تم دراستها- المنزل الاجتماعية، فقدان ماء الوجه، الثقة، الصداقة، وشبكة العلاقات غير الرسمية - وجد الباحث علاقة واحدة قوية وهي بين المنزل الاجتماعية وبين أعراض تفكير القطيع.

وخلال النقاش بين المشاركين في الدراسة عقب تعبئة استبانة الدراسة، أشار المشاركون أن المنزل الاجتماعية هي أهم خصيصة في الثقافة الصينية (هونج كونج) كعامل رئيس، والذي من المحتمل أن يسبب لأي مجموعة الوقوع في فخ تفكير القطيع.

أما بالنسبة للخصائص الأربع الأخرى فيرون أنها مصاحبة لخصيصة المنزل الاجتماعية. هذا يعني أنه يتوقع من أي شخص ذي منزل اجتماعية عالية أن يكون قد اكتسب مقدراً كبيراً من الخصائص الأربع الأخرى. فكلما كان الشخص في منزل اجتماعية أعلى، كان أكثر حساسية نحو فقدان ماء الوجه، الثقة، الصداقة، وشبكة العلاقات غير الرسمية.

وقد خلص الباحث إلى أن "أي مجموعة مستقلة Self-governing أعضاءها ذوي منزل اجتماعية عالية، تحتاج إلى أن تكون واعية من خطر تسال تفكير القطيع إليها. ومن المقترح لتخفيض هذا الخطر استخدام مستشار خارجي كي يلعب دور المناوش الشرير Devil's Advocate" (Ko, 2005: 354).

إن دراسة مدى وجود تفكير القطيع خلال صنع القرار ماعى، وعلى الأخص في القطاع العام، تحتاج إلى وجود شفافية وسجلات مفتوحة أمام الباحثين. ولكن هل هذا ممكن في الدول النامية؟ قد تكون الإجابة بـ "لا" قاطعة.

وكمثال، هل كان قرار غزو الكويت من قبل النظام العراقي العاشم في 1990 وما أحدثه من كوارث Fiascoes، وليس كارثة واحدة، نتيجة لتفكير القطيع بين أعضاء مجلس النظام العراقي البائد؟ وماذا عن كارثة سيول جدة في المملكة العربية السعودية في عام 2009؟ هل كانت نتيجة قرارات فردية أم نتيجة قرارات جماعية من قبل المجموعات المسؤولة التي تعاقبت على أمانة مدينة جدة والتي ربما كان سائدا بين أعضائها تفكير القطيع؟ (جريدة الجزيرة، 1431هـ). وماذا أيضا عن مجالس الشركات في الدول النامية؟ هل توجد فيها ظاهرة تفكير القطيع؟ (جريدة الرياض، 1431هـ). ومثال ذلك الأزمة المالية لشركة دبي العالمية في دولة الإمارات العربية المتحدة التي بلغت 23,5 مليار دولار وعلى الأخص ذراعها العقاري شركة نخيل (جريدة الوطن، 1431هـ). ومما يدعو إلى القول بارتفاع احتمالية وجود تفكير القطيع في الدول العربية ما اقترحه الحريش (1431هـ: 47) بالقول إننا:

- أمام معضلة في مفاهيم الحكم على الطريقة العربية التي تقدم السمع والطاعة على قول الحقيقة والرأي الصائب في أمور قد تتطلب، بل قد توجب المقارعة في الرأي حتى الاشتباك... إنني أتناول على ضوء ذلك هل نحن أمام الحقيقة فقط فيما يخص العلاقة بين الحاكم والمحكوم لا غير، أم أننا أمام حقيقة واسعة تتعدد وتتشابك خيوطها لتشمل وتشوه مواقفنا أمام الصواب والخطأ، بين الأبناء وأبيهم في البيت والطلبة

ومعلمهم في المدرس، والمتهم والقاضي في المحكمة والموظف والمدير في المكتب، وأخيرا لا آخرا الزوج والزوجة في غرفة النوم، ومن شذ عن القاعدة غدا... مفارقا للجماعة؟

كيف يمكن تحاشي تفكير القطيع؟

بناءً على الدراسات التي قام بها (Janis, 1982; 1989) حول مدى وجود تفكير القطيع في عملية صنع القرار الجماعي، اقترح بعض التوصيات التي من شأنها محاربة، أو على الأقل التخفيف من وجود تفكير القطيع ونتائجه التي قد تؤدي في بعض الأحيان إلى قرارات كارثية كما في الأمثلة المذكورة أعلاه. وهذه التوصيات هي:

1- ينبغي على قائد أي مجموعة صنع سياسات عملية أن يطلب من كل عضو في المجموعة أن يلعب دور المقيم الناقد Critical Evaluator، وتشجيع المجموعة على إعطاء أولوية عالية لطرح الاعتراضات والشكوك. وينبغي تعزيز هذه الممارسة من خلال قبول القائد لنقد أحكامه الشخصية. ومن وجهة نظر (Janis, 1982) تساعد هذه الممارسة على الوقوف في وجه الضغوطات التلقائية/ العفوية التي تضعها المجموعة على أعضائها، وتؤدي إلى إجماع سابق لأوانه. ولكي تجدي نفعا ينبغي تعزيز هذه الممارسة ببرنامج تدريب على رأس العمل بحيث يتم تزويد الرؤساء التنفيذيين بالمهارات التي تجعلهم يتحاشون عوائق النقاش المفتوح.

2- عندما يتم تكليف أي مجموعة بمهمة التخطيط لسياسة عملية ما، ينبغي على القادة في أي هيكل تنظيمي أن يكونوا محايدين Impartial بدلا من التصريح عن تفضيلاتهم وتوقعاتهم منذ البداية.

وهذه الممارسة تتطلب من كل قائد أن تكون تصريحاً: غير متحيزة سواء حول جوهر المشكلة أو المحددات فيما يتعلق بالموارد المتوفرة، وبدون إبداء أي دعم للمقترحات التي يرغب في تبنيها.

وهذا يسمح بإعطاء الفرصة للمجتمعين في خلق جو مفتوح للنسائل والبحث غير المنحيز لنطاق واسع من بدائل السياسات العملية. أما الفائدة العملية من هذه الممارسة القيادية فتكمن في تحاشي وضع إطار/ تقليد للمجموعة Norm والذي يؤدي إلى التشجيع على الامتثال Conformity مع وجهات نظر القائد.

ويرى (Janis, 1982) أن أسلوب القيادة غير التوجيهي Nondirective Leadership Practice سيعمل فقط في حال كان القائد مفتوحاً في جميع مراحل عملية صنع القرار ويثمن حكم المجموعة؛ حيث يتمتع عن استخدام سلطته عندما يصل الآخرون إلى إجماع لا يروق له.

3- ينبغي على المنظمة أن تتبع بشكل دوري الممارسة الإدارية القائمة على تكوين عدة مجموعات تخطيط وتقييم سياسات عملية مستقلة كي تعمل على نفس السياسة العملية قيد الدراسة؛ حيث تقوم كل مجموعة بمداواتها تحت قائد مختلف. وهذه الممارسة ستساعد على منع عزل القائد عن المعلومات التي فيها تحدٍ والأحكام المستقلة من قبل أشخاص مؤهلين من خارج مجموعة صنع القرار الرئيسة.

ولكي يعمل هذا الإجراء لا بد من اتخاذ بعض الاحتياطات مثل وضع إرشادات تحدد دور كل مجموعة وكل مشارك فيها.

4- خلال فترة الاستقصاء عن مدى جدوى وكفاءة بدائل السياسات العملية، ينبغي على مجموعة صنع السياسة العملية، من فترة إلى أخرى، أن تنقسم

إلى مجموعتين فرعيين أو أكثر للقاء بشكل منفرد تحت رئاسة رئيسيين مختلفين، ومن ثم الاجتماع مرة أخرى كي يسوا خلافاتهم.

إن تكوين مجموعات فرعية يخفض احتمالات انزلاق كامل المجموعة في طريق السعي نحو الإجماع Norm Concurrency-seeking ويزيد من احتمالات اختبار الافتراضات المتوهمة بشكل ناقد قبل التوصل إلى إجماع. وقد تم استخدام هذه الممارسة من قبل اللجنة التنفيذية خلال أزمة الصواريخ الكوبية ويبدو أنها ساهمت في فعالية التقييمات الناقدة خلال مداوات مجموعة صنع القرار.

5- ينبغي على كل عضو من أعضاء أي مجموعة صنع سياسات عملية أن يناقش بشكل دوري مداوات المجموعة مع زملاء ثقات في وحدته الإدارية في المنظمة، وأن يُطلع المجموعة على ردود أفعالهم. وهذا الإجراء يفترض الثقة الكاملة فيمن يتم إطلاعهم على مداوات مجموعة صنع القرار. أما فائدته فتكمن في تنويع مدخلات المعلومات من أشخاص ذوي خبرات وقيم وروى Outlooks مختلفة.

6- ينبغي دعوة واحد أو أكثر من الخبراء أو الزملاء والذين لا يعتبرون من الأعضاء الأساسيين في مجموعة صنع السياسة العملية إلى كل اجتماع بشكل تعاقبي، وينبغي تشجيعهم على تحدي وجهات نظر الأعضاء الأساسيين. وهذه الممارسة تؤدي إلى محاربة الإحساس الخاطئ بالرضا عن القرارات ذات المخاطر العالية.

ومن مهام هؤلاء: تحديد المخاطر الخفية، الإشارة إلى القضايا الأخلاقية. وقد تم استخدام هذا الإجراء أيضاً في قرار أزمة الصواريخ الكوبية وقد تم الإلحاح عليهم للتعبير عن اعتراضاتهم بشكل مفتوح.

7- في كل اجتماع مخصص لتقييم بدائل أي سياسة" عملية، فإنه ينبغي أن يتم تحديد شخص واحد على الأقل كي يلعب دور المناوش الشرير Devil's Advocate.

ويرى (Janis, 1982; 't Hart, 1998) أنه إذا كان قائد أي مجموعة صنع قرار يريد من المجموعة اختبار المجادلات المخالفة فعليه منح المناوش الشرير مهمة واضحة حتى يطرح مجادلاتها بشكل ذكي ومقنع، كما في حالة أي محام جيد عندما يتحدى شهادات أولئك الذين يؤيدون موقف الأكثرية.

أما الذين يستطيعون لعب مثل هذا الدور في مجموعة صنع القرار فهم أولئك الذين يظهرون "العفونة devilish" بطريقة تقليدية وأسلوب ناعم بطرح أسئلة مثل "ألا ينبغي علينا إعطاء بعض التفكير لـ...؟" "أليس من المحتمل أننا تجاهلنا كذا...؟" (Janis, 1982).

8- عندما تتعلق السياسة العملية بالعلاقات مع شعب منافس أو منظمة منافسة، ينبغي تخصيص وقت لا يستهان به - على الأقل فترة اجتماع كاملة - للاستقصاء عن جميع إشارات التحذير القادمة من قبل المنافسين وتكوين تصورات بديلة عن نوايا المنافسين.

وهذه الممارسة تؤدي إلى التغلب على أوهام عدم التعرض للأخطار/ التأثير السائدة بين أعضاء مجموعة صنع القرار، وميلهم إلى تجاهل إشارات التحذير التي عادة ما تتداخل مع المخاطر العالية، ومن ثم على قائد المجموعة أن يبذل الجهود بنفسه ومن قبل زملائه في المجموعة على الانتباه الحاد إلى المخاطر المحتملة وبالتالي وضع خطط طوارئ واقعية Realistic Contingency Plans.

كما يمكن استخدام تمارين لعب الأدوار القائمة على التحليل النفسي للتغلب على تأثير الصور المشوهة عن المنافس، وتسهيل فهم التحذيرات القادمة من المنافسين ومن ثم تمكين المجموعة من التنبؤ بقدر عال من الدقة بالردود المحتملة من قبل المنافسين على أي تعديل مطروح لحل المشكلة.

9- بعد التوصل إلى إجماع مبدئي عن ما يبدو أنه البديل الأفضل فيما يتعلق بالسياسة العملية قيد البحث، ينبغي على مجموعة صنع السياسة العملية عقد اجتماع "الفرصة الثانية Second Chance" والذي يتوقع من الأعضاء التعبير فيه بكل وضوح عن ما تبقى لديهم من شكوك، وإعادة التفكير في القضية برمتها قبل الاستقرار على الخيار المقرر.

وهذه الممارسة تساعد على منع أي إجماع سابق لأوانه مبني على توقعات غير مستندة لعدم التعرض للمخاطر، أو صور عقلية مشوهة عن العدو، أو أي افتراضات غير مختبرة ومتشاطرة بين أعضاء المجموعة.

وفي الإجمال يلاحظ القارئ أن بعض المقترحات السابقة قد صُممت للتغلب على السلبيات التي قد تنتج عن هيكل وتكوين مجموعة صنع القرار مثل الثالث والرابع والبعض صمم للتغلب على السلبيات الناتجة عن عملية مداوات مجموعة صنع القرار مثل الخامس والسادس والبعض قد صمم للتغلب على سلبيات تأثير قائد مجموعة صنع القرار مثل الاقتراحين الأول والثاني.

وفي تقييمه لمقترحات (Janis, 1982) لتحاشي تفكير القطيع في عملية صنع القرار الجماعي، يرى (t Hart, 1998) أنه بسبب الاختلاف في أنواع وأشكال الجماعات التي تعمل في الحكومة، فإن المقترحات السابقة، رغم

خاتمة:

لقد تطرق هذا البحث إلى أحد الوظائف الحيوية في منظمات اليوم ألا وهي وظيفة صنع واتخاذ القرارات. وقد كان جل تركيز البحث على صنع واتخاذ القرار الجماعي مع شرح مفصل لمفهوم ونموذج تفكير القطيع كأحد العوائق المهمة التي قد تعترض عملية الرشد في صنع القرارات في المنظمات.

إن ظهور بعض العوامل مثل درجة تلاحم مجموعة صنع القرارات والانفجار إلى القيادة غير المتحيزة والضغط الخارجي العالية على مجموعة صنع القرارات، وغيرها من العوامل التي تم تفصيلها في متن البحث، قد تؤدي إلى ما أطلق عليه النزوع إلى السعي نحو الإجماع السابق لأوانه خلال مداولات مجموعة صنع القرارات وهذا بدوره يؤدي إلى ظهور أعراض مرض تفكير القطيع ومن ثم إلى ظهور أعراض عملية صنع القرار المختلفة وفي النهاية إلى احتمالية منخفضة في الوصول إلى أفضل خيار للمشكلة أو القضية قيد الدرس.

كما تم مراجعة بعض الحالات الدراسية التي أثبتت أن وجود بعض العوامل مسبقاً يؤدي إلى ظهور أعراض تفكير القطيع ومن ثم أعراض عملية صنع قرار مختلة وبالتالي قرارات كارثية على الدول أو المنظمات التي لا تعبر بالآ لهذا الإشكال في عملية صنع القرار الجماعي.

كما أثبتت دراسات أخرى أن غياب هذه العوامل قد خفف من ظهور مرض تفكير القطيع ومن ثم قرارات ناجحة أدت إلى ما تصبو إليه الدولة أو المنظمة. وأخيراً تم وصف بعض المقترحات التي طرحت من قبل بعض الباحثين لتحاشي ظهور مرض تفكير القطيع خلال عمليات صنع القرار الجماعي.

أهميتها الكبيرة، تعاضد نموذج عملية صنع السياسات العملية كعملية حل للمشكلات Policymaking as Problem Solving.

ولكن عندما يتعلق الأمر بنماذج أخرى في عملية صنع السياسات العملية العامة، يجب إيجاد طرق أخرى للتغلب على السلبية سواء الناتجة عن هيكل المجموعات أو عملياتها أو قاداتها ومن ثم منع ظهور تفكير القطيع خلال عمليات صنع السياسات العملية العامة.

الدراسات المستقبلية:

لقد طور "جانس" نموذجاً يشرح العوامل التي تسبق ظهور مرض تفكير القطيع وقد تم التعديل على هذا النموذج إما بالزيادة أو النقصان من قبل العديد من الباحثين (أنظر كمثال، Moorhead, Neck and McCauley, 1998; West, 1998; Whyte, 1998; Turner and Pratkanis, 1998).

ومن هنا يأتي دور الباحثين العرب في المساهمة في التفكير في بعض العوامل التي ربما تسهم في ظهور تفكير القطيع في ثقافتهم.

كما أن من المهم جداً إجراء الدراسات الميدانية للبحث في مدى وجود تفكير القطيع حسب نموذج "جانس" في المنظمات العامة والخاصة في العالم العربي، وطرح التوصيات لكيفية تحاشي هذا الإشكال خلال عمليات صنع القرارات الجماعية.

- Eaton, J. (2001). "Management Communication: The Threat of Groupthink" *Corporate Communication*, 6(4): 183-192.
- Brockman, B. and Others. (2010). "An Exploratory Model of Interpersonal Cohesiveness in New Product Development Teams" *Journal of Product Innovation Management*, 27(2): 201-219.
- Gallupe, R. and Others. (1992) "Electronic Brainstorming and Group Size" *Academy of Management Journal*, 35(2): 350-369.
- Hui, P. and S. Buchegger. (2009). "Groupthink and Peer Pressure: Social Influence in Online Social Network Groups" *International Conference on Advances in Social Network Analysis and Mining*, IEEE: 53-59.
- Janis, Irving L. (1982). *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*, Boston, MA: Houghton Mifflin Company.
- Klein, D. and C. Stern. (2009). "Groupthink in Academia: Majoritarian Departmental Politics and the Professional Pyramid" *The Independent Review*, 13(4): 585-600.
- Ko, A. (2005). "Organizational Communications in Hong Kong: A Cultural Approach to Groupthink" *Corporate Communication*, 10(4): 351-357.
- McCauley, C. (1998). "Group Dynamics in Janis's Theory of Groupthink: Backward and Forward" *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 73(2/3): 142-162.

المراجع

- أولاً - مراجع باللغة العربية:
- أمر ملكي أصدره حفظه الله عقب اطلاعه على محضر بحث لجان كارثة سيول جدة. (1431هـ). *جريدة الجزيرة*، العدد 13739.
- دبي العالمية تنوقع انتهاء إعادة هيكلة ديونها خلال أشهر. (1431هـ). *جريدة الوطن*، العدد 3584.
- الحريش، جاسر. (1431 هـ). "تعادة السفير ليس الخائف الوحيد" *جريدة الجزيرة*، العدد، 13788.
- سرور، سرور علي؛ وعبد الله سليمان العزاز. (2010). *اتخاذ القرارات الصعبة*. الرياض: دار المريخ.
- عبد الحفيظ، علي. (1981). "الحكم الجماعي وصنع القرارات الإستراتيجية: دافاي"، *الإدارة العامة*، العدد 31: 73-84.
- الفوزان، راشد محمد. (1431هـ). "من يحمي الشركات من مجالس الإدارة؟" *جريدة الرياض*، العدد 15317.
- ياغي، محمد عبد الفتاح. (2010). *اتخاذ القرارات التنظيمية*. ط 2. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.

- Schweiger, D.; W. Sandberg and P. Rechner. (1989). "Experiential Effects of Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy, and Consensus Approaches to Strategic Decision Making" *Academy of Management Journal*, 32: 745-772.
- 't Hart, P. (1998). "Preventing Groupthink Revisited: Evaluating and Reforming Groups in Government" *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 73(2/3): 306-326.
- Turner, M. and A. Pratkanis. (1998). "A Social Identity Maintenance Model of Groupthink" *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 73(2/3): 210-235.
- Whyte, G. (1998). "Recasting Janis's Groupthink Model: The Key Role of Collective Efficacy in Decision Fiascoes" *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 73(2/3): 185-209.
- Yetiv, S. (2003). "Groupthink and the Gulf Crisis" *British Journal of Political Science*, 33: 419-442.
- www.referenceforbusiness.com/management/Group-Decision-Making.html, "Group Decision Making Methods" (2009).
- Miner, F. (1979). "A Comparative Analysis of Three Diverse Group Decision Making Approaches" *Academy of Management Journal*, 22: 81-93.
- Moorhead, G.; C. Neck and M. West. (1998). "The Tendency Toward Defective Decision Making within Self-Managing Teams: The Relevance of Groupthink for the 21st Century" *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 73(2/3): 327-351.
- Mullen, P. (2003). "Delphi: Myths and Reality" *Journal of Health Organization and Management*, 17(1): 37-52.
- Northcraft, G. and M. Neale. (1990). *Organizational Behavior: A Management Challenge*, Chicago, IL: The Dryden Press.
- Peterson, R. and Others. (1998). "Group Dynamics in Top Management Teams: Groupthink, Vigilance, and Alternative Models of Organizational Failure and Success" *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 73(2/3): 272-305.
- Rovio, E. and Others. (2009). "Can High Group Cohesion Be Harmful? A Case Study of Junior Ice-Hockey Team" *Small Group Research*, 40(4): 421-435.
- Scharff, M. (2005). "Understanding WorldCom's Accounting Fraud: Did Groupthink Play a Role?" *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(3): 109-118.
- Schweiger, D.; W. Sandberg and J. Ragan. (1986). "Group Approaches for Improving Strategic Decision Making: A Comparative Analysis of Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy, and Consensus" *Academy of Management Journal*, 29: 51-71.

Group Decision Making: Groupthink Concept and Model

Dr. Ahmed M. Alyami

Department of Management
College of Business Administration
King Saud University
Kingdom of Saudi Arabia

Abstract

Based on a descriptive methodology this paper has given a description for the concept and model of groupthink as one of the major obstacles that face group decision making. Groupthink model consists of three main parts: antecedent's conditions, groupthink symptoms, and defective decision making symptoms.

According to (Janis, 1982), the existence of some antecedents conditions, such as high cohesion among the decision making group, leads to groupthink symptoms, such as the illusion of unanimity, and then to defective decision making symptoms, such as incomplete survey of alternatives of the problem under consideration.

In the last part of this paper, I reviewed some case studies that indicated to the existence or the nonexistence of groupthink in various decisions. And finally, this paper has enumerated some suggestions that would help organization to avoid the syndrome of groupthink during group decision making processes.